

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP
KUALITAS MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI NEGERI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

GIYATNO

NIM. D4E000106

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2002

LEMBAR PERSETUJUAN

UJIAN TESIS

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KUALITAS MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI NEGERI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA

NAMA PENULIS : GIYATNO

N I M : D4E000106

Tesis telah disetujui untuk diujikan:

Tanggal :

Pembimbing I

(Drs. ALI MUFIZ, MPA)

Pembimbing II

(Drs. ZAENAL HIDAYAT, MA)

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP
KUALITAS MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI NEGERI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

Dipersiapkan dan disusun oleh

GIYATNO

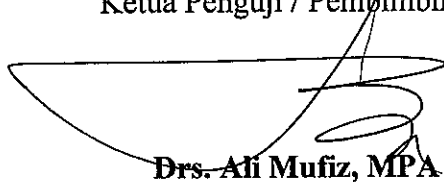
NIM : D4E000106

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

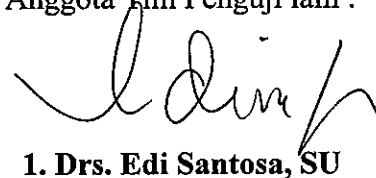
Pada Tanggal : 26 September 2002

Susunan Tim Penguji

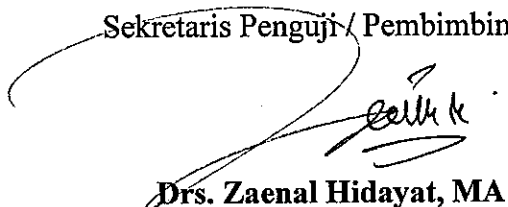
Ketua Penguji / Pembimbing I

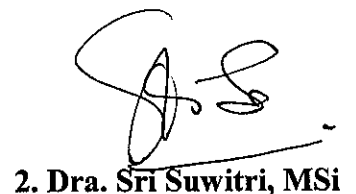

Drs. Ali Mufiz, MPA

Anggota Tim Penguji lain :


1. Drs. Edi Santosa, SU

Sekretaris Penguji / Pembimbing II


Drs. Zaenal Hidayat, MA


2. Dra. Sri Suwitri, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

Tanggal : 26 September 2002

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

ABSTRAKSI

GIYATNO, Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kualitas Manajemen Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta, Tesis Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, 2002.

Universitas Sebelas Maret merupakan Perguruan Tinggi Negeri yang berada di kota Surakarta Jawa Tengah yang mempunyai 9 (sembilan) fakultas dan 48 (empat puluh delapan) program studi. Menurut hasil penilaian dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PERTI) tahun 2002, dari 48 program studi yang telah mencapai akreditasi A baru 5 program studi (36%) sedangkan sisanya sebesar 64% mendapatkan akreditasi B, C dan belum akreditasi. Untuk mencapai penilaian akreditasi dari BAN PERTI diperlukan kerjasama semua unsur sumber daya manusia, tersedianya sarana dan prasarana, terwujudnya kepemimpinan yang baik, dan pengorganisasian yang dapat mewujudkan kualitas perguruan tinggi tersebut sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh BAN PERTI ataupun dapat memuaskan semua pelanggan di Universitas Sebelas Maret.

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner, wawancara dan dokumen. Populasi penelitian ini berjumlah 290. Teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling sebesar 35 % sehingga diperoleh sampel sebesar 100 responden. Untuk menguji ketepatan kuesioner dilakukan uji validitas dan realibilitas. Uji validitas menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* sedangkan uji realibilitas menggunakan teknik Alpha Cronbach. Selanjutnya data yang diperoleh diolah secara statistik (kuantitatif) dan diperkaya dengan analisa data kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian dengan kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret sebesar 36,1% sedangkan 63,9% ditentukan oleh variabel lain. Dari determinasi sebesar 36,1% tersebut sumber daya manusia menyumbang sebesar 1,81%, sarana dan prasarana menyumbang 7,94%, kepemimpinan 3,61%, dan sumbangan dari pengorganisasian sebesar 22,74%. Dengan demikian apabila keempat variabel bebas tersebut baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama mengalami kenaikan, maka variabel tergantung akan naik.

Dengan demikian untuk meningkatkan kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian, disamping diperlukan peningkatan variabel lain yang memerlukan penelitian lebih lanjut selain dari keempat variabel tersebut.

ABSTRACT

GIYATNO. *Analysis on Factors Influencing the Quality of State-owned Higher Learning Institute Management of Sebelas Maret University, Surakarta.* Masters of Public Administration. Diponegoro University. 2002.

Keywords: *manpower, facilities, leadership, coordination, organization.*

Sebelas Maret University is a state-owned higher learning institute located in Surakarta, Central Java, which has nine faculties and 48 study programs. According to the National Accreditation Body for Higher Learning Institute (BAN PERTI) in 2002, only five (36%) out of the 48 study programs accredited with A status, while the rest 64% were only accredited with B and C status, and even not-accredited. To be well accredited by BAN PERTI cooperation of all manpower elements, the availability of facilities, good leadership, and good coordination in this university were needed. Therefore high qualified standard as required by BAN PERTI could be realized, so as satisfaction of Sebelas Maret University's customers.

This research employed questionnaires, interview and documentation methods. Research population was 290. Sampling technique by random sampling of 35% resulted 100 respondents taken as samples. Validity test using Product Moment Pearson, while reliability test using Alpha Chronbach technique. Data was quantitatively analyzed, and enriched with qualitative analysis.

Research findings show positive and significant relations between manpower, facilities, leadership and organization variables with the quality of higher learning institute management at 36.1%, meaning that the rest 63.9% of the university's quality was influenced by other factors. From this 36.1% percentage, manpower contributed 1.81%, facilities contributed 7.94%, leadership contributed 3.61%, while organization contributed 22.74%. Therefore if these four independent variables, individually or simultaneously, increase the quality of management as dependent variable will also increase. Therefore, it is summarized that the quality of higher learning institute management at Sebelas Maret University could be increased by among others increasing its manpower, facilities, leadership and organization.

RINGKASAN

GIYATNO, Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kualitas Manajemen Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta, Tesis Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, 2002.

Penelitian dalam tesis ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan dan pengaruh sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan, dan pengorganisasian terhadap kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta. Populasi penelitian ini berjumlah 290. Teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling sebesar 35 % sehingga diperoleh sampel sebesar 100 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Uji validitas menggunakan uji korelasi *Product Moment Pearson* dan uji reliabilitas uji Alpha Chronbach. Hasil uji validitas dan reliabilitas relatif baik. Analisis korelasi *Product Moment Pearson* dan regresi digunakan untuk mengolah data kuantitatif yaitu untuk mengetahui keeratan hubungan dan sumbangan variabel bebas, dan analisis interaktif untuk membahas data kualitatif dari hasil wawancara.

Berdasarkan hasil penelitian secara deskriptif dapat digambarkan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian sebagian besar berada pada kategori sedang. Penelitian ini menemukan bahwa sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta. Hal ini didasarkan pada hasil hitung koefisien korelasi determinasi (R^2) = 36.1%. Artinya variasi di dalam kualitas manajemen ditentukan oleh sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian sebesar 36.1 %. Dari 36,1% tersebut sumber daya manusia menyumbang sebesar 1,81%, sarana dan prasarana menyumbang 7,94%, kepemimpinan 3,61%, dan sumbangan pengorganisasian sebesar 22,74%. Adapun sisanya sebesar 63,9% ditentukan oleh variabel lain. Pengujian hipotesis dengan taraf kesalahan 0,05 pada hipotesis minor pertama yaitu pengaruh sumber daya manusia terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,220$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,195$ yang berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel sumber daya manusia dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” **diterima**. Pengujian hipotesis minor kedua yaitu pengaruh sarana dan prasarana terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,397$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,195$ yang berarti signifikan pada taraf kesalahan 0,05, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel sarana dan prasarana dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” **diterima**. Pengujian hipotesis minor ketiga yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,426$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,195$ yang berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang

positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” dapat **diterima**. Pengujian hipotesis minor keempat yaitu pengaruh pengorganisasian terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,558$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,195$ berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pengorganisasian dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” **diterima**. Pengujian hipotesis mayor yaitu pengaruh sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,60$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,256$ $N=100$ taraf signifikan 1% yang berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” dapat **diterima**.

Untuk meningkatkan kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta disarankan pentingnya pemberdayaan secara maksimal semua unsur sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret; pemeliharaan sarana dan prasarana, penambahan sarana dan prasarana yang sesuai kebutuhan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni; peningkatan kualitas kepemimpinan fakultas dan universitas; dan Peningkatan pengorganisasian untuk meningkatkan kerjasama semua unsur di Universitas Sebelas Maret. Keempat variabel bebas dalam penelitian ini hanya menyumbang sebesar 36,1% sehingga diperlukan penelitian lanjutan terhadap variabel lain yang akan mempengaruhi terhadap kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta.

PERNYATAAN

DENGAN INI SAYA :

NAMA : GIYATNO

NIM : D4E000106

PROGRAM STUDI : MAGISTER ILMU ADMINISTRASI

KONSENTRASI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

MENYATAKAN BAHWA DALAM TESIS INI TIDAK TERDAPAT KARYA YANG PERNAH DI AJUKAN UNTUK MEMPEROLEH GELAR KESARJANAAN DI SUATU PERGURUAN TINGGI DAN JUGA TIDAK TERDAPAT KARYA ATAU PERDAPAT YANG PERNAH DITULIS ATAU DITERBITKAN OLEH ORANG LAIN KECUALI SECARA TERTULIS DI SEBUTKAN DALAM NASKAH INI PADA DAFTAR PUSTAKA.

SEMARANG, SEPTEMBER 2002



GIYATNO

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

1. Sesungguhnya disamping kesukaran ada kemudahan, apabila engkau telah selesai mengerjakan suatu pekerjaan, maka bersusah payahlah mengerjakan pekerjaan yang lain (QS. 94 : 6-7)
2. *Long life education* (belajar itu bersifat seumur hidup)
3. Masalah merupakan batas penentu yang membedakan antara sukses dan gagal dan masalah akan membangkitkan keberanian dan konsentrasi karena memang sebenarnya masalah itu bersifat rohaniyah. (Scott Peck)
4. Kebahagiaan tidak diukur oleh kesenangan di dunia, justru orang yang bahagia adalah orang yang bisa melihat suatu cita-cita perjuangan dan bertarung dalam kehidupan ini yang digerakkan oleh komitmen.

Buah pikir ini saya persembahkan kepada yang tercinta :

♥ *Istriku Christina Dewi Setyowati*

♥ *Anakku Amirul Iqbal HG. Saputro*

♥ *Anakku Aulia Ghina Nugraheni*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Segala puji hanya bagi Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.

Kupanjatkan syukur ke hadirat-Mu atas segala nikmat yang telah Kau limpahkan kepadaku sehingga dapat menyelesaikan laporan penelitian tesis yang berjudul “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KUALITAS MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI NEGERI UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA”. Laporan penelitian ini disusun dalam rangka persyaratan mencapai derajat S-2.

Pada kesempatan yang berkesan ini dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. dr. Hariyono, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D. , selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA., selaku pembimbing I yang telah mendorong dan memberi pengarahan dengan penuh kesabaran.
4. Bapak Drs. Zainal Hidayat, MA., selaku pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan dengan telaten sehingga terwujud penulisan ini.
5. Ibu Dra. Sri Suwitri, Msi, selaku penguji yang telah mengarahkan dalam penulisan ini
6. Bapak Dr. dr. M. Syamsulhadi, Sp.Kj. selaku Pembantu Rektor I Universitas Sebelas Maret yang telah mengijinkan penelitian di Universitas Sebelas Maret.
7. Anggota BEM Universitas Sebelas Maret yang telah bersedia menjadi responden.
8. Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Proyek Peningkatan Manajemen Pendidikan Tinggi (P2MPT) yang telah membantu bea siswa studi S-2.

9. Seluruh staf pengajar Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
10. Seluruh staf administrasi Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
11. Teman teman angkatan II Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
12. Ibu yang tercinta yang selalu memberikan doa restu, Saudara-saudaraku tersayang yang selalu mendorong moril dan materiil.
13. Istriku dan anak-anakku yang telah mendorong agar segera menyelesaikan penulisan ini.
14. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam memperlancar penelitian yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak keterbatasan dan kekurangan, maka hasil penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan membantu penulis dalam perbaikan dan penyusunan selanjutnya.

Besar harapan penulis dengan hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi pembaca yang budiman.

Semarang, September 2002

GIYATNO

DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	17
C. Tujuan Penelitian	19
D. Kegunaan Penelitian	19
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	 21
A. Landasan Teori	21
1. Kualitas Perguruan Tinggi	21
a. Definisi Kualitas	29
b. Standar Kualitas	37
2. Sumber Daya Manusia	46
3. Sarana dan Prasarana	50
4. Kepemimpinan	52
5. Pengorganisasian	58
6. Hubungan S.D.M dengan Kualitas Perguruan Tinggi .	61
7. Hubungan sarana dan prasana dengan Kualitas Perguruan Tinggi	62
8. Hubungan Kepemimpinan dengan Kualitas Perguruan Tinggi	63
9. Hubungan Pengorganisasian dengan Kualitas Perguruan Tinggi	65

10. Hubungan antara SDM, Sarana dan Prasarana, Kepemimpinan, Pengorganisasian dengan Kualitas Perguruan Tinggi ...	67
B. Pembahasan Penelitian yang Relevan	68
C. Hipotesis	70
BAB III : METODE PENELITIAN.....	73
A. Rancangan Penelitian	73
B. Ruang Lingkup Penelitian	73
C. Lokasi Penelitian	73
D. Variabel Penelitian	74
1. Klasifikasi Variabel	74
2. Definisi Konseptual	74
3. Definisi Operasional	75
E. Jenis dan Sumber Data	78
F. Instrumen Penelitian	78
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	79
H. Teknik Pengumpulan Data	82
I. Teknik Analisa Data	83
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	86
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	87
B. Hasil Penelitian	98
1. Deskripsi Responden	98
2. Gambaran tentang Kualitas Manajemen di UNS	100

3. Gambaran tentang Sumber Daya Manusia di UNS	131
4. Gambaran tentang Sarana dan Prasarana di UNS	143
5. Gambaran tentang Kepemimpinan di UNS	153
6. Gambaran tentang Pengorganisasian di UNS	174
C. Uji Validitas Dan Reliabilitas	186
1. Uji Validitas	186
2. Uji Reliabilitas	191
D. Uji Hipotesis	194
E. Uji Sumbangan Pengaruh	207
F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	213
 BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	 219

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I. 1 : Hasil Akreditasi BAN PERTI Progran Studi S1 UNS	11
Tabel II.1 : Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lain.....	23
Tabel II.2 : Produk Jasa Perguruan Tinggi	38
Tabel II.3 : Pelanggan Perguruan Tinggi	42
Tabel III.1 : Jumlah Mahasiswa Per Fakultas di Universitas Sebelas Maret..	79
Tabel III.2 : Kerangka Pengambilan Sampel	81
Tabel IV.1 : Jumlah Tenaga Akademik UNS Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan Tahun Akademik 2001/2002.....	94
Tabel IV.2 : Perkembangan Jumlah Tenaga Penunjang Pendidikan UNS Berdasarkan kualifikasi pendidikan Tahun 1997/1998-2001/2002.....	94
Tabel IV.3 : Kesesuaian Isi Kurikulum Fakultas dengan Kurikulum Nasional.....	102
Tabel IV.4 : Kesesuaian Silabus Perkuliahan Fakultas dengan Kurikulum Nasional.	104
Tabel IV.5 : Kesesuaian Silabus Perkuliahan Fakultas dengan Kurikulum Nasional.	105
Tabel IV.6 : Kesesuaian Isi Kurikulum Fakultas dengan Kebutuhan Dunia Kerja.	106
Tabel IV.7 : Kesesuaian Antara Silabus Perkuliahan di Fakultas dengan Kebutuhan Dunia Kerja	1067
Tabel IV.8 : Kesesuaian Antara Materi Sajian di Fakultas dengan Kebutuhan Dunia Kerja.	108
Tabel IV.9 : Kesesuaian Antara Kebijakan Akademik di Fakultas dengan Kebutuhan Dunia Kerja.	109
Tabel IV.10 : Kesesuaian Antara Buku-Buku Perpustakaan Fakultas dengan Kurikulum Fakultas.	110
Tabel IV.11 : Efisiensi Penggunaan Anggaran yang Direncanakan untuk Kegiatan Mahasiswa.....	111
Tabel IV.12 : Ketepatan Waktu Pelaksanaan Kuliah dengan Kalender Akademik.	111
Tabel IV.13 : Cara Penyajian Kuliah dengan Metode Ceramah.	112
Tabel IV.14 : Cara Penyajian Kuliah dengan Metode Diskusi.	113

Tabel IV.15 : Cara Penyajian Kuliah dengan Metode Penugasan.	114
Tabel IV.16 : Prosedur Pelayanan Administrasi terhadap Kepuasan Mahasiswa.	114
Tabel IV.17 : Kepercayaan Terhadap Nilai Hasil Ujian.	116
Tabel IV.18 : Kemudahan Menemui Dosen Dalam Kegiatan Akademik.	117
Tabel IV.19 : Kemudahan Menemui Pegawai Administrasi dalam Kegiatan Akademik.	118
Tabel IV.20 : Keterlibatan Mahasiswa dalam Perencanaan Perubahan Kurikulum Baru.	119
Tabel IV.21 : Penggunaan Kontrak Kuliah oleh Dosen.....	120
Tabel IV.22 : Substansi Pengajaran terhadap Perkembangan Literatur Terbaru yang Sampaikan Dosen.	121
Tabel IV.23 : Penggunaan Konsep Kepuasan Pelayanan terhadap Mahasiswa.	122
Tabel IV.24 : Frekuensi dan Persentase Kebijakan yang Diputuskan Pimpinan Fakultas pada Bidang Kemahasiswaan.	123
Tabel IV.25 : Kebijakan yang Diputuskan Pimpinan Fakultas pada Bidang Pengajaran.	124
Tabel IV.26 : Hubungan antara Dosen dan Mahasiswa.	126
Tabel IV.27 : Hubungan antara Pegawai Administrasi dan Mahasiswa.	127
Tabel IV.28 : Dukungan Pimpinan Fakultas terhadap Kegiatan Mahasiswa...	128
Tabel IV.29 : Respon Pimpinan Fakultas terhadap Usulan Mahasiswa.	129
Tabel IV.30 : Distribusi Frekuensi Kualitas manajemen	130
Tabel IV.31 : Budaya Pegawai dalam Mempersulit Pelayanan kepada Mahasiswa.....	132
Tabel IV.32 : Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pelayanan kepada Mahasiswa.	133
Tabel IV.33 : Penggunaan Manual Alat Penyajian Materi Kuliah.	134
Tabel IV.34 : Penggunaan Alat Elektrik dalam Penyajian Kuliah.	135
Tabel IV.35 : Penggunaan Alat Manual Dalam Pelayanan Administrasi.	137
Tabel IV.36 : Penggunaan Alat Elektrik (Komputerisasi) dalam Pelayanan Administrasi.	138
Tabel IV.37 : Sikap Mahasiswa terhadap Keterlibatan Perbaikan Kualitas.	139
Tabel IV.38 : Kepercayaan Mahasiswa terhadap Perbaikan Kualitas.	140
Tabel IV.39 : Distribusi Frekuensi Sumber Daya Manunia.....	142
Tabel IV.40 : Pengutamaan Kerapian, Kebersihan dan Keindahan Ruang Kuliah.	144

Tabel IV.41 : Pengutamaan Kerapian, Kebersihan dan Keindahan Peralatan Kuliah.	145
Tabel IV.42 : Kerapian dan Kebersihan Pengelola Fakultas.	146
Tabel IV.43 : Kerapian dan Kebersihan Penampilan Dosen.	147
Tabel IV.44 : Kerapian dan Kebersihan Penampilan Pegawai Administrasi...	148
Tabel IV.45 : Keadaan Perlengkapan dalam Pelayanan Akademik.	149
Tabel IV.46 : Keadaan Perlengkapan dalam Pelayanan Administrasi.	150
Tabel IV.47 : Tenaga Ahli yang Dimiliki Fakultas Dalam Perbaikan Kualitas Manajemen.	151
Tabel IV.48 : Kategori Sarana dan prasarana	152
Tabel IV.49 : Masa Jabatan Fakultas yang Ideal untuk Menunjukkan Perbaikan Kualitas Manajemen.	154
Tabel IV.50 : Mulai Nampak Adanya Perubahan Perbaikan Kualitas Manajemen pada Kepemimpinan Sekarang.	155
Tabel IV.51 : Perubahan dalam Bidang Pendidikan dan Pengajaran pada Kepemimpinan Sekarang.	156
Tabel IV.52 : Perubahan dalam Bidang Penelitian yang Dilakukan Mahasiswa pada Kepemimpinan Sekarang.	157
Tabel IV.53 : Perubahan dalam Bidang Pengembangan Potensi Mahasiswa pada Kepemimpinan Sekarang.	158
Tabel IV.54 : Perubahan dalam Bidang Menampung Kebutuhan dan Minat Mahasiswa pada Kepemimpinan Sekarang.....	159
Tabel IV.55 : Perubahan dalam Bidang Hubungan dengan Mahasiswa pada Kepemimpinan Sekarang.....	160
Tabel IV.56 : Perubahan dalam Bidang Pelayanan yang Dilakukan Dosen Terhadap Mahasiswa pada Kepemimpinan Sekarang.	162
Tabel IV.57 : Perubahan dalam Bidang Pelayanan Administrasi pada Kepemimpinan Sekarang.	163
Tabel IV.58 : Perubahan dalam Bidang Pendidikan dan Pengajaran pada Kepemimpinan Sekarang.	164
Tabel IV.59 : Perubahan dalam Bidang Penampilan Fisik Kampus pada Kepemimpinan Sekarang.	166
Tabel IV.60 : Hasil Pengambilan Keputusan yang Dilakukan oleh Pemimpin Puncak Fakultas.	167
Tabel IV.61 : Pelaksanaan Keputusan yang Dilakukan Pemimpin Puncak Fakultas.	169

Tabel IV.62 : Keluasan Sikap Pemimpin Fakultas terhadap Tahap-Tahap Perbaikan Kualitas Manajemen.	170
Tabel IV.63 : Kemungkinan Visi Pemimpin Fakultas Diwujudkan dalam Kegiatan Organisasi.	171
Tabel IV.64 : Kemungkinan Misi Pemimpin Fakultas Membangun Budaya Kualitas.	172
Tabel IV.65 : Distribusi Frekuensi Kepemimpinan	174
Tabel IV.66 : Ketersediaan Jaringan Komunikasi antara Mahasiswa dengan Fakultas.	175
Tabel IV.67 : Ketersediaan Jaringan Komunikasi antara Orang Tua Mahasiswa dengan Fakultas.	176
Tabel IV.68 : Hubungan Kerjasama antara Mahasiswa dengan Pegawai Administrasi.	177
Tabel IV.69 : Hubungan Kerjasama antara Mahasiswa dengan Dosen.	178
Tabel IV.70 : Hubungan Kerjasama antara Mahasiswa dengan Pegawai Penunjang.	179
Tabel IV.71 : Kegiatan Penunjang Kesejahteraan Mahasiswa.	181
Tabel IV.72 : Ketepatan Kegiatan dalam Menuju Sasaran Organisasi.	182
Tabel IV.73 : Kesesuaian Kegiatan dengan Rencana Sasaran Organisasi yang Ditetapkan Fakultas.	183
Tabel IV.74 : Distribusi Frekuensi Pengorganisasian.....	185
Tabel IV.75 : Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Manajemen.	187
Tabel IV.76 : Hasil Uji Validitas Variabel Sumber Daya Manusia.	188
Tabel IV.77 : Hasil Uji Validitas Variabel Sarana Dan Prasarana.	189
Tabel IV.78 : Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan.	190
Tabel IV.79 : Hasil Uji Validitas Variabel Pengorganisasian.	191
Tabel IV.80 : Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas.	193
Tabel IV.81 : Hubungan Kualitas Manajemen dengan Sumber Daya Manusia.	195
Tabel IV.82 : Hubungan Kualitas Manajemen dengan Sarana dan Prasarana... ..	198
Tabel IV.83 : Hubungan Kualitas Manajemen dengan Kepemimpinan.....	201
Tabel IV.84 : Hubungan Kualitas Manajemen dengan Pengorganisasian	203

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Potential Barrier of TQM Implementation.	28
Gambar 2 : Penyempurnaan Kualitas Berkesinambungan Perguruan tinggi.....	35
Gambar 3 : Skema Teori yang Mendasari Penelitian.	45
Gambar 4 : Kontribusi Manajemen Menuju Efektivitas.	66

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Instrumen Penelitian**
- Lampiran 2 : Hasil Penghitungan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**
- Lampiran 3 : Hasil Penghitungan Korelasi Antar Variabel**
- Lampiran 4 : Hasil Penghitungan Regresi Antar Variabel**
- Lampiran 5 : Struktur Organisasi Universitas Sebelas Maret.**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Program Pembangunan Nasional (Propenas) tahun 2000-2004 menyebutkan visi GBHN 1999-2004 adalah terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan, berdaya saing, maju, dan sejahtera dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh manusia Indonesia yang sehat, mandiri, bertakwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memiliki etos kerja yang tinggi dan berdisiplin.

Dalam misi GBHN 1999 –2004 terdapat duabelas butir, yang pada butir kesebelas disebutkan :

Terwujudnya sistem dan iklim nasional yang demokratis dan bermutu guna memperteguh akhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, berdisiplin dan bertanggung jawab, berketrampilan, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka mengembangkan kualitas manusia Indonesia.

Proses globalisasi telah menimbulkan persaingan yang semakin tajam sehingga pemerintah perlu mengambil berbagai langkah untuk meningkatkan daya saing nasional. di mana perguruan tinggi negeri sebagai kekuatan moral dalam proses pembangunan masyarakat madani yang lebih demokratis dan mampu bersaing secara global, mempunyai kredibilitas untuk pembangunan nasional,

perguruan tinggi negeri harus memiliki kemandirian. (Peraturan Pemerintah No. 61/Tahun 1999 :2)

Pernyataan di atas karena kebijakan pemerintah membuka peluang bagi pihak asing mendirikan perguruan tinggi di Indonesia. Dengan demikian perguruan tinggi sudah saatnya mendesain ulang organisasinya guna menyiapkan diri sesiap mungkin dengan selalu meningkatkan keunggulan bersaingnya (Basri F. : 1995). Oleh karena itu perguruan tinggi harus mampu memenuhi kualitas produk yang dituntut oleh masyarakat (Mulyadi, 1997).

Dalam mewujudkan tugas pokok dan fungsi yang tercantum dalam Statuta, Universitas Sebelas Maret (U.N.S) bertujuan menyiapkan peserta didik menjadi manusia Indonesia seutuhnya yang berjiwa Pancasila dan Undang -Undang Dasar 1945 ; menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, bermoral tinggi, sehat jasmani dan rokhani, memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu. (Statuta U.N.S 1992 :3). Sedang dalam Rencana Strategis (Renstra U.N.S) tahun 2001-2004 disebutkan bahwa tujuan universitas adalah :

1. Menghasilkan tenaga akademik dan profesional yang cakap dan mandiri, berdaya saing tinggi, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, persatuan dan kesatuan, kerakyatan dan keadilan sosial, sehat jasmani dan rokhani, serta berwawasan budaya yang luas dalam berkehidupan sebagai pribadi, warga masyarakat, warga bangsa, dan umat manusia.
2. Menghasilkan pemikiran dan temuan-temuan penelitian yang berkualitas untuk pengembangan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat, serta

pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menjawab permasalahan yang bertaraf lokal, nasional, regional dan internasional.

3. Menghasilkan karya-karya pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas didasarkan pada penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi dan pemberdayaan segenap lapisan masyarakat dalam dimensi ekonomi politik, sosial, budaya, kesehatan, pertahanan dan keamanan.

Tujuan tersebut dapat diringkas menjadi mewujudkan lulusan mahasiswa, hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas yang sesuai dengan tuntutan pelanggan internal maupun pelanggan eksternal (pengguna lulusan), pengguna hasil penelitian, dan penerima jasa pengabdian yaitu masyarakat.

Tuntutan kualitas perguruan tinggi telah diatur pemerintah dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 60/1999 tentang "Pendidikan Tinggi" dan PP No. 61/1999 tentang "Penetapan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum", di mana disebutkan dalam Bab III Pasal 4 ayat 3 PP No. 61/1999 bahwa prasarat untuk dapat ditetapkan sebagai perguruan tinggi yang berbadan hukum adalah perguruan tinggi yang dapat menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas; memenuhi standar minimum kelayakan finansial dan melaksanakan pengelolaan perguruan tinggi berdasarkan prinsip ekonomis dan akuntabilitas.

Universitas Sebelas Maret sebagai Lembaga Perguruan Tinggi Negeri yang merupakan penyedia sumber daya manusia dengan tingkat kecerdasan dan kemampuan yang tinggi (*intellectual asset*) berusaha untuk tetap bertahan dalam melaksanakan tugas dan mengantisipasi masa depan yang penuh persaingan. Adapun cara untuk mempertahankan kelangsungan organisasi diperlukan

reorientasi dari cara pandang yang tradisional kepada pemahaman baru tentang pengelolaan perguruan tinggi yang berkualitas.

Cara pandang tradisional menyebutkan bahwa pendidikan merupakan proses mengubah perilaku manusia sesuai dengan tujuan yang ditentukan sehingga produk perguruan tinggi adalah lulusan. Ukuran mutu perguruan tinggi hanya diukur dari jumlah lulusan, penguasaan atas pengetahuan dan kemampuan akademik dilihat dari Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) lulusannya.

Kenyataannya bahwa banyak terdapat keluhan dari dunia usaha yang menerima lulusan untuk bekerja, karena kemampuan memahami pekerjaan dan melaksanakannya tidak sesuai dengan IPK yang tercantum dalam ijazah (Tampubolon, 2001). Kemampuan yang rendah tersebut membuat banyak perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya besar untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan tambahan yang semestinya tidak perlu. Bahkan saat sekarang masyarakat bisnis begitu berharap agar *Total Quality Management* (TQM) dapat diintegrasikan ke dalam kurikulum inti, sebab bila universitas lambat dalam menanggapi, maka masyarakat bisnislah yang harus memikul beban biaya pendidikan karena harus melakukan reedukasi. (Robinson et.al. 1991) Tidak terkecuali para pengguna lulusan di Indonesia yaitu masyarakat bisnis ataupun instansi pemerintah dan yang lain berharap agar dapat memperoleh tenaga kerja yang handal dari perguruan tinggi.

Adapun pemahaman baru tentang kualitas perguruan tinggi diartikan sebagai kesesuaian sifat-sifat produknya dengan kebutuhan pelanggan, terutama

mahasiswa (pelanggan primer) dan dunia usaha (pelanggan tersier). Pemahaman kualitas perguruan tinggi tidak terlepas dari produk jasa yang dikeluarkan yaitu jasa kurikulum, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler serta produk parsial yaitu lulusan.

Lulusan (alumnus) disebut sebagai produk parsial perguruan tinggi, karena sesungguhnya mahasiswa pada akhirnya lulus bukan hanya karena jasa-jasa perguruan tinggi, melainkan juga karena adanya potensi dan usaha mahasiswa sendiri (Tampubolon, 2001). Meskipun disebut produk parsial, lulusan perguruan tinggi adalah produk yang sangat penting, bahkan merupakan tujuan utama perguruan tinggi, karena bersifat generatif dan aplikatif. Generatif bermakna bahwa melalui lulusanlah jasa-jasa perguruan tinggi disebarluaskan dan dikembangkan. Sedangkan dikatakan aplikatif karena lulusan akan mengaplikasikan jasa-jasa perguruan tinggi yang telah diterimanya dalam dunia kerja. Mulyadi (1998) menyatakan :

Produk dan jasa berkualitas hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh organisasi berkualitas. Organisasi berkualitas memiliki budaya kualitas (*Quality Culture*) yang merupakan sistem nilai keorganisasian yang menciptakan suatu lingkungan yang kondusif untuk pembangunan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Budaya kualitas terdiri dari nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan mutu.

Kualitas yang disebutkan di atas berarti bahwa suatu produk atau jasa yang memenuhi *standard* yang dikehendaki oleh pelanggan yaitu tergantung pada kepuasan pelanggan sesuai dengan dimensi kualitasnya. Dalam arti lain bahwa kualitas juga merupakan suatu standar yang harus dicapai seseorang/kelompok/ lembaga/organisasi yang bersangkutan mengenai sumber daya manusia, cara kerja,

proses, hasil kerja (produk) baik barang dan jasa. Dengan demikian berkualitas berarti memuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal serta optimal dalam pemenuhan atas tuntutan/persyaratan pelanggan atau masyarakat. (Triguno, 1996 : 77)

Disebutkan pula dalam Renstra Universitas Sebelas Maret bahwa alat yang digunakan dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan adalah dengan menerapkan teori TQM (*Total Quality Management*), yaitu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono Fandy : 1996).

Ibrahim menyebutkan bahwa TQM adalah suatu sistem manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengolah, memanfaatkan seluruh modal peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumber daya manusia untuk membuat produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen terus menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efisien, efektif dan bertanggungjawab dengan partisipasi seluruh sumber daya manusia. (Ibrahim Budi, 2000)

Pendekatan TQM yaitu pendekatan yang memiliki karakteristik seperti : berfokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki jangka panjang, membutuhkan

kerjasama tim (*teamwork*), memperbaiki proses serta berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan serta diperlukan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono Fandy, 1996:4).

Karena TQM diakui sebagai pendekatan manajemen yang dapat memperbaiki kinerja dan efisiensi tidak terkecuali bagi organisasi pendidikan (Bonser, 1992, Feigenbaum 1994), maka sudah selayaknya bila Universitas Sebelas Maret dalam pengelolaan organisasi menerapkan teori TQM, karena perguruan tinggi dan dengan proses pendidikan yang diselenggarakan akan didapat berbagai keahlian yang akan dibutuhkan pengguna produk yaitu instansi pemerintah maupun instansi swasta yang telah menantinya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat sekarang ini.

Tujuan TQM ialah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis dengan akibat penurunan biaya produksi (Ibrahim Budi, 2000). Penerapan teori TQM diharapkan akan mengantarkan U.N.S menjadi perguruan tinggi yang berdaya saing tinggi dan sebagai alat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam Statuta maupun Renstra U.N.S, karena TQM menyediakan paradigma yang cocok untuk menghadapi lingkungan bisnis global (Mulyadi, 1997).

Agar dapat memiliki daya saing yang tinggi, perguruan tinggi memerlukan peningkatan kualitas (mutu), yaitu mutu produk jasa yang dikeluarkan. Crosby dalam Tampubolon (2001) menyebutkan mutu adalah paduan sifat-sifat produk, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tidak langsung baik kebutuhan yang dinyatakan maupun kebutuhan yang tersirat, masa kini dan masa depan.

Untuk meningkatkan kualitas paling tidak ada lima sumber kualitas yang diperlukan yaitu : (Tijptono F., 1996)

1. Program, kebijakan dan sikap yang melibatkan komitmen dari manajemen puncak
2. Sistem informasi yang menekankan ketepatan waktu dan detailnya.
3. Desain produk jasa yang menekankan keandalan dan perjanjian ekstensif produk sebelum dilepas ke pasar.
4. Kebijakan produksi dan tenaga kerja yang menekankan peralatan yang terpelihara baik, pekerja yang terlatih baik, penemuan penyimpangan secara cepat.
5. Manajemen vendor (pemasaran) yang menekankan kualitas sebagai sasaran utama.

Di Hongkong, Ngai & Cheng melakukan penelitian tahun 1999 berjudul "*A Tool for Measuring Potential Barriers to TQM Implementation*" yang merupakan penelitian eksplanatori dengan tujuan untuk menemukan jawaban kendala-kendala potensial dalam penerapan teori *Total Quality Management*.

Dobbin (1995), menyebutkan bahwa kegagalan organisasi dalam menerapkan TQM bukan disebabkan oleh filosofi TQM yang salah, tetapi disebabkan kesalahan pada metode dan strategi penerapannya, untuk itu menilai kendala-kendala potensial penerapan TQM seharusnya merupakan bagian menyeluruh dari proses penerapan TQM (Ngai & Cheng, 1999).

Ngai dan Cheng menyebut terdapat 4 variabel kendala dalam menerapkan teori TQM yaitu 1) pekerja dan budaya; 2) infrastruktur; 3) manajerial; 4) organisasional.

Penulis mengasumsikan bahwa keempat kendala yang ditemukan oleh Ngai dan Cheng adalah sekaligus sebagai variabel pendukung implementasi teori TQM. Sehingga keempat variabel diatas diasumsikan sebagai pendukung kualitas di Universitas Sebelas Maret.

Variabel pendukung di atas adalah sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian.

Topik bahasan penelitian ini adalah keempat variabel di atas karena variabel-variabel tersebut perlu dioptimalisasikan agar dapat berdayaguna meningkatkan kualitas Universitas Sebelas Maret. Pertanyaan paling penting adalah Seberapa tinggi peran dan fungsi variabel sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian terhadap kualitas perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret ?

Pengukuran kualitas dapat dilihat dari atribut atau tanda-tanda yaitu pertama, seberapa kesesuaian (relevansi) antara kebutuhan mahasiswa (cita-cita,

potensi, tingkat kemampuan) dengan isi kurikulum, kebijakan-kebijakan, tingkat keahlian dosen, buku-buku perpustakaan. Kedua, atribut kualitas adalah efektif dan efisien dapat ditinjau dari bagaimana penggunaan anggaran, pelaksanaan kuliah, cara penyajian kuliah, dan prosedur administrasi. Ketiga, bagaimana tingkat kepercayaan hasil pertanggungjawaban (akuntabilitas). Keempat Sejauhmana tingkat kreativitas untuk mengadakan inovasi, pembaharuan yang sesuai dengan perkembangan zaman. Bagaimana situasi kerja yang ada. Apakah ada empati dan responsiveness yaitu memberikan pelayanan yang tanggap sepenuh hati kepada pelanggan secara cepat dan tepat. Serta bagaimana produktivitas Universitas Sebelas Maret untuk menghasilkan produk yang berkemampuan akademik sesuai dengan kebutuhan pelanggan menurut rencana yang telah ditetapkan baik kualitas dan kuantitas. (Tampubolon, 2001)

Sedangkan pengukuran kualitas saat sekarang terlihat dari hasil akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT). Aspek penilaian terhadap perguruan tinggi menurut BAN adalah data dan informasi, evaluasi diri, portofolio, dan isian borang akreditasi dan hasil visitasi pada perguruan tinggi sasaran. (SK BAN PT No. 004/2002) Hasil akreditasi pada tahun 1999 dan tahun 2002 sebagai berikut:

Tabel I. 1. HASIL AKREDITASI B.A.N PERGURUAN TINGGI PROGRAM STUDI
SI U.N.S

No	Fakultas	Program Studi	Akreditasi 1999	Akreditasi 2002
1.	Sastra	Desain interior	C	
		Desain Kom. Vis	C	
		Seni Kriya	C	
		Seni Rupa Murni	C	C
		Sastra Daerah Jawa	B	C
		Sastra Indonesia	A	
		Sastra Inggris	B	
		Ilmu Sejarah	B	
		Ilmu Komunikasi	A	
2.	ISIP	Ilmu Adm. Negara	B	
		Sosiologi	B	
		Ilmu Hukum	A	
3.	Hukum	Ilmu Hukum	A	
4.	Ekonomi	Ilmu Ek. & Studi Pemb.	B	
		Manajemen	B	
		Akuntansi	B	
5.	Teknik	Teknik Sipil	B	
		Teknik Arsitektur	B	
		Teknik Mesin	-	
		Teknik Industri	-	
		Teknik Kimia	-	
6.	Pertanian	Sosok (Agrobisnis)	B	
		Agronomi	A	A
		Peny. & Kom. Pert.	C	
		Ilmu Tanah	B	
		Produksi Ternak	-	
7.	Kedokteran	Pendidikan Dokter	B	
8.	KIP	Pend. Kimia	B	
		Pend. Fisika	B	
		Pend. Ekonomi	B	
		Pend. Sejarah	B	B
		Pend. Geografi	B	A
		Pend. Bhs. Sastra Ind.	B	
		Pend. Biologi	B	
		Pend. Teknik Mesin	B	
		Pend. Teknik Bangunan	B	
		Pend. Pelatihan OR	B	
		Pend. Jas. Kes & Rekr.	B	
		Pend. Luar Biasa	B	
		Pend. Bhs. Inggris	B	
		Pend. Matematika	B	
		Pend. Pancasila & Kwn	B	
		Pend. Seni Rupa	B	
		Pend. Sosiologi & Antrop.	-	
9	MIPA	Kimia	-	
		Biologi	-	
		Fisika	-	
		Matematika	-	

Sumber : Bagian Pendidikan dan Sistem Informasi Universitas Sebelas Maret (Juni 2002)

Dari tabel di atas terlihat bahwa kualitas Universitas Sebelas Maret berdasarkan hasil akreditasi B.A.N PT bervariasi yaitu ada program studi yang belum diakreditasi karena program tersebut masih relatif baru, ada program studi yang stabil (tetap) dari penilaian tahun 1999 dan tahun 2002 dalam arti bahwa nilai C (Cukup) tetap C, ada tahun 1999 yang nilainya B (Baik) tahun 2002 tetap berpredikat akreditasi B dan juga ada yang tetap mempertahankan dalam akreditasi A (Sangat Baik).

Variasi tersebut menunjukkan bahwa kualitas perguruan tinggi di Universitas Sebelas Maret masih sangat perlu di perhatikan karena masih ditemukan program studi (progdi) atau jurusan yang belum terakreditasi yaitu progdi/jurusan teknik mesin, teknik industri, teknik kimia pada fakultas teknik. Fakultas Pertanian yang belum terakreditasi yaitu progdi/jurusan produksi ternak. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan progdi/jurusan Pendidikan Sosiologi dan Anthropologi belum terakreditasi dan semua jurusan di Fakultas MIPA (Kimia, Biologi, Fisika dan Matematika) belum terakreditasi oleh B.A.N perguruan tinggi dan masih terdapat yang terakreditasi dengan nilai C (Cukup) dan tetap dalam posisi penilaian tersebut.

Meskipun atribut penilaian yang digunakan bersifat *tangible* yaitu bahwa penilaian tersebut berdasarkan data dan informasi yang tampak seperti adanya fasilitas penunjang pendidikan yaitu kualifikasi dosen, kualifikasi peralatan kuliah, kualifikasi hasil penelitian, dan yang paling mendapat sasaran penilaian adalah data dan informasi melalui isian borang yang telah dikirimkan ke BAN PT disesuaikan dengan keadaan di lapangan, tetapi BAN PT merupakan lembaga evaluator

kualitas, meskipun penilaian yang dilakukan BAN PT belum menyangkut proses produksi jasa universitas sedangkan ukuran kualitas produk barang maupun produk jasa termasuk perguruan tinggi dapat diajukan kepada ISO (*International Standar Organizational*) untuk mendapatkan standar kualitas yaitu SNI-19 9000 – 1996.

Dari observasi dan wawancara pendahuluan dengan Tim TQM UNS bahwa implementasi teori TQM belum dapat dipergunakan menyeluruh di UNS karena banyak dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, kurangnya dukungan dari anggota organisasi yaitu dosen dan karyawan yang sukar mengubah manajemen tradisional kepada budaya berkualitas dan tingkat pemahaman teori TQM hanya terbatas pada *tangibles* seperti pandangan yang sempit hanya terbatas pada tujuan akreditasi, termasuk sistem upah bagi staf dosen dan administrasi masih belum memadai sehingga tingkat kesejahteraan pegawai masih kurang.

Hasil wawancara dengan anggota Gugus Kendali Mutu (GKM) pada tanggal 25 April 2002 mengungkapkan bahwa implementasi teori TQM belum dapat dilaksanakan di Universitas Sebelas Maret disebabkan Tim TQM masih menyamakan persepsi terhadap langkah yang harus dilakukan terlebih dahulu, menyesuaikan antara konsep TQM dalam literatur dengan kondisi UNS, yakni dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan terhadap implementasi TQM.

Untuk mewujudkan kualitas organisasi diperlukan kerjasama antar kelompok, kelompok yang melakukan tugasnya yang tepat waktu, sesuai dengan harapan pengguna (pelanggan), selanjutnya akan membantu tugas bagian

berikutnya. Pekerjaan yang lancar dari bagian ke bagian merupakan suatu kerja sama yang sinergis. Berdasarkan Kepmendikbud RI No. 0297/O/1996 tanggal 1 Oktober 1996, SK. Rektor No. 161/J27/KM/1997 tanggal 27 Mei 1997 dan No. 207/J27/PP/1997 tanggal 07 Juli 1997 maka, Universitas Sebelas Maret memiliki struktur organisasi sebagai berikut:

1. Rektor dan Pembantu Rektor
2. Biro Administrasi Akademik
3. Biro Administrasi Umum dan Keuangan
4. Biro Administrasi Kemahasiswaan
5. Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi.
6. Fakultas :
 - a. Fakultas Sastra
 - b. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
 - c. Fakultas Hukum
 - d. Fakultas Ekonomi
 - e. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
 - f. Fakultas Kedokteran
 - g. Fakultas Pertanian
 - h. Fakultas Teknik
 - i. Fakultas MIPA
7. Lembaga Penelitian
8. Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat

9. Lembaga Pengembangan Kewirausahaan

10. Unit Pelaksana Teknis (UPT)

- a. Perpustakaan
- b. Komputer
- c. Program pengenalan lapangan
- d. Pelayanan dan Pengembangan Bahasa
- e. U.N.S Press
- f. Laboratorium MIPA Pusat
- g. Pembinaan Olahraga dan Seni Mahasiswa (PORSIMA). (U.N.S 2001/2002)

Struktur organisasi Universitas Sebelas Maret secara hirarki dapat dilihat dalam bagan pada lampiran.

Fakultas, Lembaga dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Universitas Sebelas Maret mempunyai tugas pokok dan fungsi yang berbeda dengan demikian produk yang dihasilkan akan berlainan. Fakultas bertujuan menghasilkan lulusan mahasiswa yang berkualitas, profesional dan berdaya saing yang tinggi. Lembaga, sebagai contoh Lembaga Penelitian yang bertujuan mengembangkan U.N.S sebagai lembaga riset yang handal yang ditandai dengan tingginya kuantitas dan kualitas produk penelitian yang dihasilkan oleh para dosen dan lulusannya, baik di bidang iptek maupun pembangunan. Universitas Sebelas Maret yang memiliki enam UPT bertugas sebagai unsur penunjang dalam menyelenggarakan pendidikan, misalnya UPT Komputer bertugas mengumpulkan, mengolah, menyajikan dan menyimpan

data dan informasi serta memberikan layanan untuk program-program pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Masing-masing fakultas, lembaga dan UPT Universitas Sebelas Maret mempunyai struktur organisasi secara hirarki yaitu pimpinan puncak (*top management*), pembantu pimpinan (*middle management*), dan bawahan (*low management*). Keberhasilan dalam mencapai tujuan merupakan hasil kerjasama antara ketiganya.

Fokus penelitian ini adalah kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret. Sampel yang digunakan untuk mengetahui kualitas adalah pelanggan internal yaitu sivitas akademik yang terdiri dari mahasiswa, staf pengajar dan karyawan di fakultas-fakultas Universitas Sebelas Maret. Kualitas manajemen sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung pencapaian kualitas perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret yaitu sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian.

Penelitian ini merupakan pengujian dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngai dan Cheng terhadap para pemimpin profesional di Hongkong pada tahun 1999. Menggunakan faktor kendala pekerja dan budaya, infrastruktur, manajerial dan organisasional dalam implementasi teori TQM yang disebutkan oleh Ngai dan Cheng ke dalam penelitian ini dengan asumsi bahwa faktor-faktor kendala tersebut sebagai variabel pengaruh terhadap kualitas Universitas Sebelas Maret.

B. Identifikasi & Perumusan Masalah.

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah dapat sebutkan daftar masalah yang terjadi di Universitas Sebelas Maret yang berkaitan dengan kualitas dilihat dari faktor sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian sebagai berikut :

- a) Masih banyaknya budaya sumber daya manusia yang menghambat kualitas seperti adanya *mindset* dosen yang sulit berubah pada model pemberian kuliah karena harus merubah silabus yang telah ada, pegawai administrasi dan pegawai penunjang juga mempunyai kultur yang pasif seperti adanya bekerja menunggu perintah, sengaja atau tidak sengaja mempersulit pelayanan dengan alasan proses administrasi. Termasuk juga masalah sumber daya manusia menanggapi kemajuan informasi, komunikasi, iptek, dan keterlibatan sumber daya manusia, rasa percaya diri sumber daya manusia terhadap perbaikan kualitas.
- b) Masalah sarana dan prasarana meliputi sesuatu yang berwujud (*tangible*) dan sesuatu yang tidak berwujud (*intangible*). Sarana yang *tangible* seperti penampilan, kebersihan, perawatan gedung, peralatan kuliah, peralatan laboratorium dan lainnya. Prasarana *intangible* seperti masih rendahnya tingkat pemahaman pegawai terhadap manajemen kualitas sehingga diperlukan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan pengetahuan. Tingkat pengakuan dan upah bagi pegawai termasuk dalam prasarana yang

dirasakan masih tidak memadai. Standar pengukuran kualitas yang masih menggunakan standar lama seperti IPK mahasiswa, lama studi, jumlah lulusan sedang standar kualitas pelayanan akademik, administrasi belum terwujud.

- c) Masalah yang terjadi dalam kepemimpinan meliputi diperlukan tekad yang kuat pemimpin untuk meningkatkan kualitas yang berdasarkan kemampuan sumber daya manusia, fasilitas yang tersedia dengan menentukan alokasi dan pengambilan keputusan, visioner, transformasioner dan punya konsepsi terhadap keberhasilan peningkatan kualitas. Karena penggantian pemimpin puncak atau eksekutif kunci juga menjadikan konsep peningkatan kualitas jadi berubah dan tidak berkelanjutan.
- d) Masalah pengorganisasian organisasi masih terdapat banyak masalah yang menyangkut kualitas perguruan tinggi, yaitu kurang efektifnya komunikasi sehingga masih diperlukan peningkatan jaringan komunikasi dan keterbukaan dalam komunikasi. Dan masih rendahnya tingkat kerjasama antara fakultas dengan mahasiswa dan orang tua mahasiswa, serta masih kurangnya jumlah kegiatan, proses kegiatan dan hasil kegiatan organisasi menuju sasaran organisasi.
- e) Masalah yang berkaitan dengan kualitas organisasi adalah masih kurangnya relevansi kurikulum dengan kebutuhan, rendahnya efektifitas dan efisiensi dalam organisasi, kurangnya akuntabilitas, situasi kerja, empati dan responsif serta produktivitas dan kemampuan akademik.

2. Perumusan Masalah.

Untuk mempermudah memecahkan masalah-masalah tersebut perlu dibatasi dan bertitik tolak pada latar belakang masalah. Oleh karena itu dalam penelitian maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

- ❖ Apakah kualitas Universitas Sebelas Maret dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Ingin mendapatkan gambaran kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta.
2. Untuk mengetahui hubungan antara sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan, pengorganisasian terhadap kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret.

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi organisasi/lembaga yang diteliti sebagai masukan untuk menentukan kebijakan mendatang, terutama dalam perencanaan implementasi teori TQM di Universitas Sebelas Maret dalam upaya mencapai kualitas perguruan tinggi.
2. Bagi ilmu pengetahuan, di mana hasil penelitian ini akan menambah masukan dalam khasanah dunia ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu administrasi manajemen.

3. Bagi peneliti yang lain agar dapat digunakan dalam melanjutkan penelitian tentang kualitas perguruan tinggi.
4. Bagi penulis, penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Kualitas Manajemen Perguruan Tinggi

Dalam ilmu administrasi publik terdapat unsur-unsur yang meliputi manajemen publik, organisasi publik, komunikasi pemerintahan, informasi pemerintahan, kepegawaian, perbekalan, humas pemerintahan (Syafiie : 1999:49).

Sebelum mendefinisikan manajemen publik perlu diketahui definisi manajemen, seperti yang dikutip dari George Terry (1964) menyebutkan manajemen adalah suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya.

John D. Millet (1954) menyebutkan *"management is the process and agency which direct and guides the operations of an organization in the realizing of established aims"* maksudnya manajemen adalah proses kepemimpinan dan pemberian arah terhadap pekerjaan yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Manajemen publik menurut Barry Bozeman dalam buku *"All Organization Are Public : Bridging Public and Private Organizational Theories"* (dalam Syafiie, 1999 : 51) berpendapat bahwa; hanya beberapa organisasi yang bersifat

kepemerintahan, tetapi seluruh organisasi bersifat publik (kerakyatan). Syafie (1999:51) menyimpulkan bahwa :

kepublikan dipandang sebagai kunci dalam memahami perilaku organisasi dan manajemen di semua organisasi, tidak hanya organisasi pemerintahan. Kepublikan yang dimaksud oleh Bary Bozeman (adalah keabsahan di manajemen tersebut mempunyai kekuasaan politik. Dalam hal ini manajemen swasta dalam derajat tertentu dipengaruhi oleh otoritas politik, dan persoalan-persoalan yang dihadapi organisasi pemerintah.

Selain daripada itu pengaruh politik dalam pengambilan keputusan dialami juga oleh manajemen swasta. Karena itu manajemen publik tidak cukup diartikan sebagai manajemen pemerintahan, karena manajemen non pemerintahan juga dapat disebut sebagai manajemen publik, akan tetapi tidak semua pakar kemudian menterjemahkan manajemen publik sebagai manajemen umum. (Syafie : 1999)

Usaha dalam mewujudkan tujuan dalam organisasi publik diperlukan cara, alat (*instrument*) dan pemanfaatan teori-teori manajemen. Berbagai macam pendekatan untuk mengelola organisasi diantaranya adalah MBO (*Management by Objectives*) yang bertujuan pada prinsip menghubungkan antara atasan dan para bawahan dengan partisipasi bersama dalam menyusun dan mencapai sasaran organisasi. (Arief ; 1985). Menurut Deming (dalam Tampulobon, 2001) MBO dianggap lemah karena prinsip tersebut suatu tujuan atau target kuantitatif ditentukan dan perhatian seluruhnya terpusat pada pencapaian tujuan atau angka-angka saja, seluruh sistem dapat terperangkap pada pencapaian tujuan sehingga lalai terhadap proses-proses yang dilalui, dan penentuan tujuan sering kurang didasarkan pada kebutuhan objektif pelanggan.

Pendekatan MBO telah dilanjutkan oleh penderitanya yaitu teori manajemen kualitas seperti *Total Quality Management*, *Total Quality Control*, *Quality Assurance*, *Value Added Management*, *Work Improvement Team* dan sejenisnya. (Triguno, 1996)

Teori TQM dengan teori yang lain terdapat perbedaan dilihat dari asal intelektual, sumber inovasi, asal negara kelahirannya, dan proses penyebarannya (dissemination). Perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel II.1. PERBEDAAN TQM DENGAN METODE MANAJEMEN LAIN

No	Perbedaan	TQM	Metode manajemen lain
1.	Asal intelektual	Teori Statistik	Ilmu sosial, Ekonomi mikro, psikologi dan sosiologi
2.	Sumber inovasi	Insinyur industri dan fisikawan yang berkerja di sektor industri dan lembaga pemerintah	Sekolah bisnis yang terkemuka dan perusahaan konsultasi manajemen
3.	Asal negara kelahirannya	International : dikembangkan di USA, kemudian ditransfer ke Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara dan Eropa.	Amerika Serikat, kemudian di transfer ke secara internasional
4.	Proses penyebaran	Populist : Perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya memainkan peranan yang menonjol	Hirarkis : dari perusahaan-perusahaan industri terkemuka ke perusahaan yang lebih kecil dan kurang menonjol ; dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya.

Sumber : Grant, R.M., R.Shani, and R. Krishnan (1994). Dalam Tjiptono F., 1996

Teori-teori tersebut bertujuan untuk memperbaiki kualitas produk barang maupun produk jasa melalui sistem manajemen yang diajukan oleh masing masing teori.

Teori Total Quality Management yang menjadi tonggak peningkatan kualitas adalah karya-karya William Edward Deming yang paling terkenal yaitu *Out of Crisis* (1986) dan *The New Economics : For Industry, Government, Education* (1993).

Empat belas *point* Deming yang merupakan ringkasan keseluruhan pandangannya terhadap apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan transisi positif dari bisnis tradisional menjadi bisnis yang berkualitas tingkat dunia. Keempat belas point tersebut adalah : (dalam Tampubolon, 2001)

- 1) Adakan kebulatan tekad untuk meningkatkan kualitas produk secara berkelanjutan, sehingga daya saing tetap tinggi, perusahaan terus berkembang, dan lapangan kerja terbuka.
- 2) Anutlah filosofi baru, yang mengimplikasikan bahwa para pemimpin hendaknya mengubah pandangan terhadap pembaharuan-pembaharuan.
- 3) Jangan tergantung pada inspeksi untuk mencapai kualitas, prinsip ini mengimplikasikan perlunya sistem evaluasi yang lebih efektif dan efisien, terutama evaluasi diri.
- 4) Hentikan kebiasaan menentukan keuntungan usaha hanya berdasarkan harga yang tercantum dalam label, prinsip ini menekankan hubungan antara pemasok dan pelanggan.
- 5) Terus menerus memperbaiki mutu sistem dan proses produksi serta pelayanan untuk meningkatkan kualitas produk dan produktivitas, sehingga biaya akan terus berkurang. Perbaikan kualitas tidak selalu harus berskala besar. Yang penting setiap kelemahan dalam sistem dan proses betapapun sedikitnya harus segera diperbaiki secara terus menerus.
- 6) Lembaga pelatihan dalam jabatan, kemampuan semua karyawan harus terus ditingkatkan sesuai dengan tuntutan tugasnya, sehingga kualitas kinerja tetap terjamin. Karena pelatihan ini merupakan bagian dari sistem pemberdayaan sumber daya manusia.

- 7) Lembagakan kepemimpinan, kualitas tidak akan dihasilkan oleh kepemimpinan yang tidak bermutu.
- 8) Hilangkan rasa takut agar orang dapat bekerja dengan efektif untuk organisasi.
- 9) Hilangkan sekat-sekat pemisah antara unit-unit organisasi, lebih mengutamakan pengembangan semangat kerja tim.
- 10) Hindarkan slogan, pernyataan, dan target yang tidak mungkin atau sulit tercapai. Hal tersebut dapat menciptakan permusuhan.
- 11) Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran (MBO). Gantikan dengan kepemimpinan.
- 12) Hilangkan penghalang bagi berkembangnya rasa bangga dalam diri setiap orang atas kemampuannya berkinerja berkualitas.
- 13) Lembagakan program program pendidikan yang kuat dan mantap serta peningkatan mutu diri sendiri.
- 14) Aktifkan dan dorong setiap orang dalam organisasi untuk mengadakan perubahan ke arah budaya kualitas terpadu.

Joseph M. Juran (1981) juga sangat berperan dalam mengembangkan dan melaksanakan penyempurnaan kualitas dan atas usahanya mengembangkan kualitas di Jepang dan Amerika Serikat sehingga mendapat penghargaan dari Kaisar Jepang berupa medali *Order of the Sacred Treasure*. Kontribusi Juran yang paling terkenal antara lain *Juran's Three Basic Steps to Progress*, *Juran's Ten Steps to Quality Improvement*, *The Pareto Principle* Dan *The Juran Trilogy*. Termasuk juga mengembangkan konsep managing *Business Process Quality* yang merupakan suatu teknik untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara fungsional silang (*Cross-functional*).

Juran's Three Basic Steps to Progress merupakan tiga langkah yang harus diambil perusahaan bila ingin mencapai kualitas tingkat dunia dan memiliki daya saing. Langkahnya adalah : mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang

mendesak; mengadakan program pelatihan secara luas dan membentuk komitmen kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Juran's Ten Steps to Quality Improvement adalah sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas yaitu :

- 1) Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
- 2) Menetapkan tujuan perbaikan
- 3) Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- 4) Menyediakan pelatihan
- 5) Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
- 6) Melaporkan perkembangan
- 7) Memberikan penghargaan.
- 8) Mengkomunikasikan hasil-hasil.
- 9) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai
- 10) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

The Juran Trilogy adalah tiga fungsi manajerial yang berbeda dengan fungsi manajemen tradisional seperti perencanaan, pelaksanaan, evaluasi. Tetapi pandangan Juran adalah perencanaan kualitas (*Quality Planing*), pengendalian kualitas (*Quality Control*), dan peningkatan kualitas (*Quality Improvement*). Masing-masing fungsi mempunyai urutan langkah-langkah tertentu dan sistematis yaitu :

Perencanaan Kualitas :

- 1) menentukan siapa yang menjadi pelanggan
- 2) mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan
- 3) mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 4) Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
- 5) Menyebarkan rencana kepada level operasi

Pengendalian kualitas :

- 1) menilai kinerja kualitas aktual
- 2) membandingkan kinerja dengan tujuan
- 3) bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

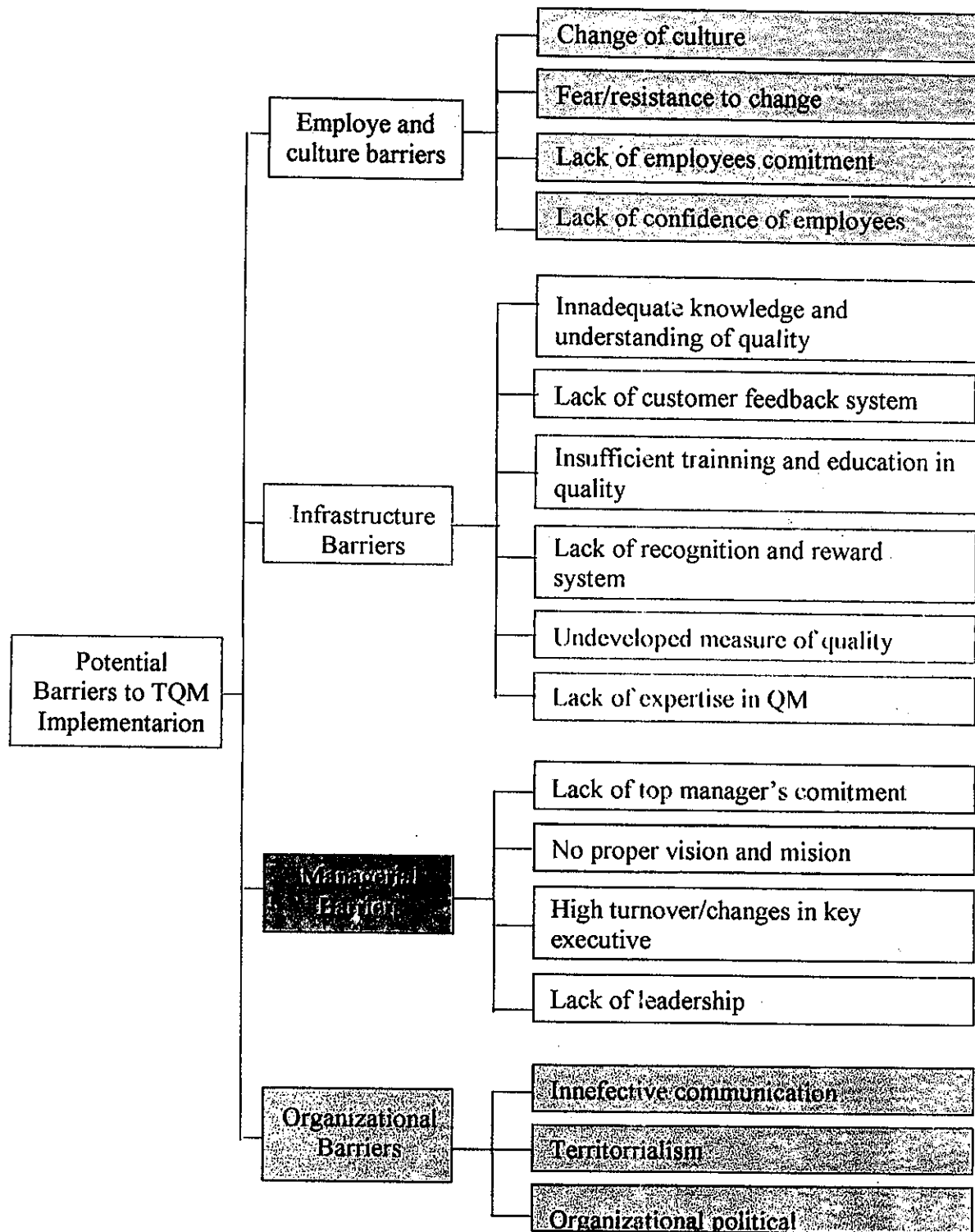
Perbaikan kualitas, yang dilakukan secara *on-going* (terus-menerus) :

- 1) mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun
- 2) mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan
- 3) menyusun rencana peningkatan mutu berdasarkan data kelemahan dan kebutuhan pelanggan.
- 4) Mempersiapkan semua sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang diperlukan.
- 5) membentuk suatu tim kerjasama dan memberdayakannya agar mampu melaksanakan peningkatan kualitas.
- 6) Melaksanakan rencana perbaikan kualitas dengan sistem dan proses seperti pengendalian kualitas.

Teori utama yang mendasari penelitian ini adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngai dan Cheng (dalam Purnama S.,2001) yang melakukan penelitian terhadap para profesional manajer di Hongkong untuk mengetahui kendala-kendala potensial penerapan TQM. Langkah-langkah yang dilakukannya adalah :

- a) Membuat daftar kendala potensial yang bersumber dari literatur dan dipadu dengan wawancara terhadap para konsultan dan para praktisi bisnis berkualitas.
- b) Daftar tersebut didiskusikan untuk menemukan *potential barriers* penerapan TQM.
- c) Pengembangan alat ukur dan memprakirakan keberadaan kendala-kendala potensial penerapan TQM yang ada pada organisasi.

Gambar. 1 : Potensial Barriers of TQM Implementation



Sumber : Ngai & Cheng dalam Purnama S,(2001 : 35)

Dari sejumlah item pertanyaan dalam kuesioner yang dibagikan kepada responden yang terdiri dari para profesional, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa terhadap tujuh belas faktor yang dinilai menjadi kendala potensial penerapan TQM kemudian dirangkum menjadi empat kelompok yaitu :

- 1). Kendala pekerja dan budaya
- 2). Kendala infrastruktur
- 3). Kendala manajerial
- 4). Kendala organisasional

Faktor kendala tersebut digambarkan dalam diagram pohon pada gambar 1.

Dalam penelitian ini penulis mengasumsikan bahwa *Total Quality manajemen* merupakan instrumen manajemen yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas suatu organisasi. Sehingga Model konseptual kendala potensial penerapan TQM dari Ngai dan Cheng pada gambar 1 diasumsikan apabila faktor pekerja (S.D.M), sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian dalam kondisi baik maka perbaikan kualitas tidak menjadi masalah dan sebaliknya bila keempat faktor tersebut menjadi hambatan maka perbaikan kualitas mengalami masalah yang serius.

a. Definisi Kualitas

Kualitas merupakan suatu istilah yang selalu terkait dengan suatu produk barang atau produk jasa, sehingga kualitas bukan suatu hal yang asing dalam kehidupan sehari-hari. Pengertian kualitas memiliki berbagai pengertian, yang

masing-masing tergantung dari sudut pandang orang yang mengartikannya. Kualitas sendiri memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Ada pandangan terhadap kualitas yang mengkaitkan dengan harga yang mahal, merek dagang suatu barang dan juga ada yang mengidentikkan dengan kemewahan.

Konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan (Tjiptono F., 1996).

Kualitas menurut teori TQM merupakan konsep yang lebih luas yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan juga kualitas prosesnya. Stephen Uselac menyebutkan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia.

Menurut standar ISO 8402, mutu diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat.

Goethch dan Davis (1994) mendefinisikan kualitas yang lebih luas cakupannya yaitu kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Definisi di atas mempunyai kesamaan elemen-elemen seperti, kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; kualitas mencakup

produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan; kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah karena yang dianggap kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang.

Kondisi yang selalu berubah tersebut juga menjadikan pergeseran kualitas dari suatu jaman ke jaman berikutnya, sehingga setiap jaman memiliki karakteristik kualitas baik dari kepentingan utama terhadap kualitas, pandangan terhadap kualitas, penekanannya, metode yang digunakan, apa peranan ahli kualitas, siapa penanggungjawabnya terhadap kualitas, dan orientasi dan pendekatannya.

Bagaimana pandangan terhadap kualitas pada *Inspection Era* (1800-an) sampai pada *Statistical Quality Control Era* (1930-an) adalah sebagai suatu masalah yang harus diatasi, sedangkan pada *Quality Assurance Era* (1950-an) memandang sebagai suatu masalah yang harus diatasi secara proaktif, dan pada *Strategic Quality Management Era* (1980-an) pandangannya terhadap kualitas adalah sebagai suatu kesempatan untuk menempatkan pada posisi kompetitif (Mulyadi, 1998).

Juran mendefinisikan kualitas sebagai cocok/sesuai untuk digunakan (*fitnes for use*), yang mengandung pengertian bahwa produk atau jasa harus memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung lima dimensi utama yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan dan *field use* (Tjiptono F, 1996).

Konsep berpikir industri, telah mengalami pergeseran cara pandang terhadap lembaga perguruan tinggi, dimana teori TQM berawal dari keberhasilan

organisasi bisnis baik manufaktur atau jasa kini sudah merambah organisasi sosial semacam perguruan tinggi baik Perguruan Tinggi Negeri ataupun Perguruan Tinggi Swasta termasuk di Indonesia.

Pandangan klasik yang mendeskripsikan lembaga perguruan tinggi sebagai lembaga sosial yang menyediakan pelayanan pendidikan tinggi bagi masyarakat, sehingga dana berasal dari pemerintah dan bantuan/donatur lain baik nasional dan internasional harus mulai ditinjau kembali, karena kemampuan keuangan pemerintah dan donatur lain kini mulai mengalami penurunan, sehingga pergeseran donatur mulai dipikirkan yaitu kepada pelanggan perguruan tinggi seperti mahasiswa atau orang tua.

Bergesernya donatur ke mahasiswa atau orang tua menunjukkan adanya cara pandang baru yaitu perguruan tinggi sebagai *service industry* atau *knowledge industry* sebagai lembaga ekonomi. Perguruan tinggi bersaing berdasarkan nilai tambah yang tidak lain adalah kualitas (Kusdiartini, 1998).

Implikasi empirik cara pandang sebagai *service industry* atau *knowledge industry* terlihat adanya kewajiban membayar pajak badan usaha disamping pajak penghasilan, keikutsertaan jamsostek (bagi PTS), membayar pajak US \$ 100/dosen asing yang dipekerjakan secara tetap sebagai konsultan, peneliti maupun dosen. Untuk diterapkan standar akreditasi nasional, standar akreditasi profesi, dan bahkan ISO-9001 (Ihalau, J.J. et. al. 1998)

Empat bidang penerapan teori TQM di perguruan tinggi (Herbert, J. F. et al, 1995) dalam usaha peningkatan kualitas adalah: pertama, melibatkan

penggunaan TQM dalam memperbaiki fungsi administrasi perguruan tinggi (berkaitan dengan perspektif pengambilan keputusan). Dekan dan manajer administrasi perlu membuat keputusan untuk mendukung tercapainya tujuan strategi jangka panjang. Hal ini juga untuk menegaskan peran manajerial, yaitu untuk memenuhi permintaan *customer* di masyarakat yang akan datang. Wewenang di bagi dan di komunikasikan kepada staf karyawan serta pengelola fakultas sehingga mereka mampu dan bersedia merealisasikan pandangan tersebut. Kedua, pengintegrasian TQM ke dalam kurikulum yaitu penyampaian secara implisit falsafah dan prinsip TQM oleh staf pengajar ke dalam kurikulum inti maupun kurikulum lokal. Ketiga, penggunaan TQM sebagai suatu metode pengajaran di kelas. Menyangkut perubahan dari *teacher-centered focus* ke *learning/student centered focus* termasuk bagaimana mendesain kelas, pada *teacher-centered focus* mahasiswa duduk berjajar dari depan ke belakang menghadap pengajar/dosen sedangkan *teacher-centered focus* susunan kursi melingkar mahasiswa saling berhadapan dan dosen sebagai fasilitator. (Arcaro, 1995) Keempat, untuk pengelolaan aktivitas riset universitas yaitu diperlukan pelatihan yang terus menerus untuk meningkatkan kemampuan peneliti dan pemuthahiran alat-alat penelitian dan perlu dicermati kebutuhan pelatihan, tempat pelatihan, cara penyampaian, cara mengetahui efektivitas pelatihan.

Salah satu kunci keberhasilan pengadopsian TQM untuk meningkatkan kualitas di perguruan tinggi adalah bagaimana pengelola akademik yang juga sang pengajar menyadari akan urgensi TQM, serta bagaimana mereka menyikapinya

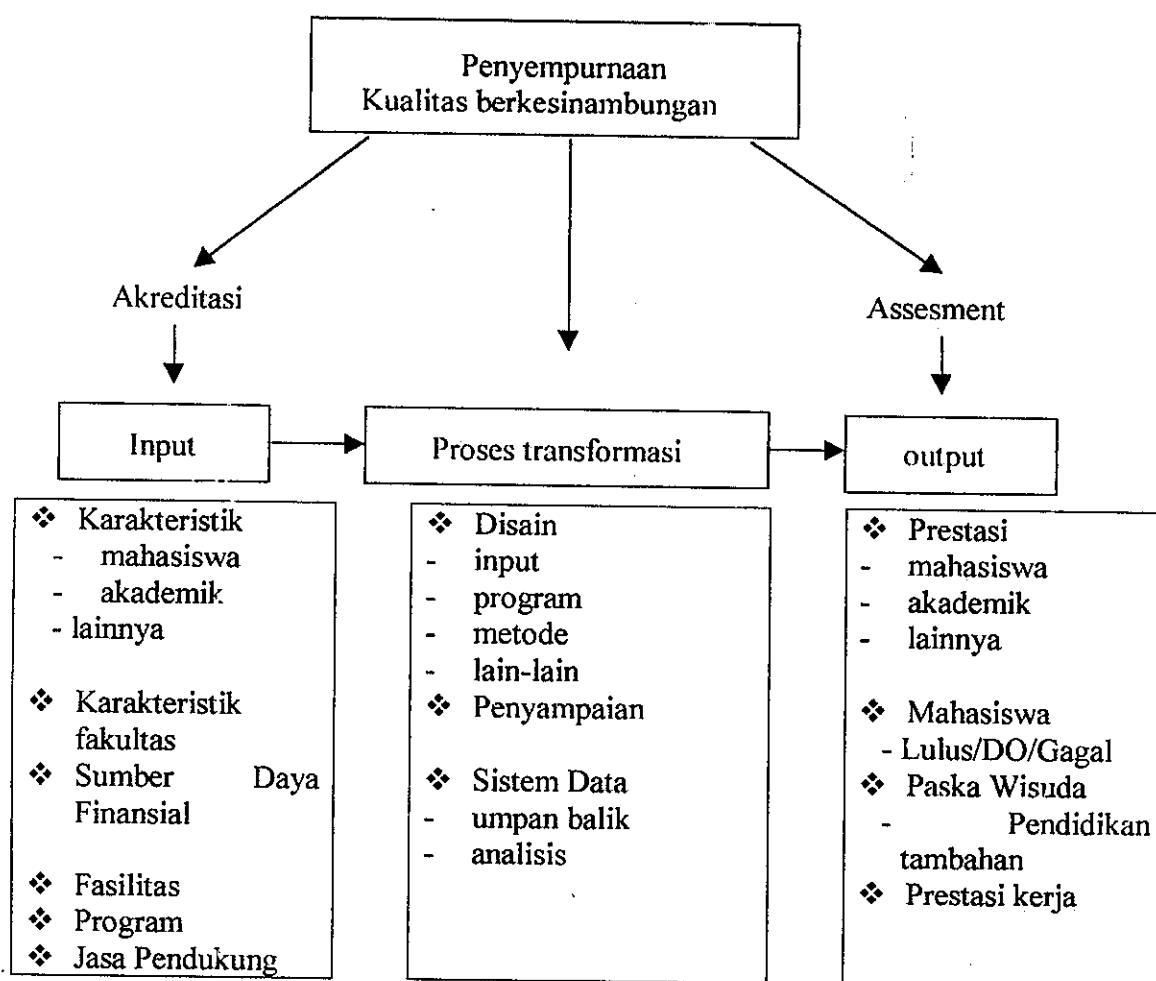
dalam menjalankan tugas sehari-hari oleh karena itu para dosen diharapkan mampu memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera/tepat waktu, akurat dan memuaskan misalnya : mudah ditemui untuk konsultasi, penilaian *fair* dalam ujian, akurasi dalam penghitungan indeks prestasi (IP), proses belajar yang interaktif dan memungkinkan para mahasiswa mengembangkan kapasitas dan kapabilitas, para dosen juga perlu mengembangkan sikap empati meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para mahasiswa misalnya dosen mengenal nama-nama mahasiswa yang menempuh mata kuliah yang diampunya, dosen pembimbing akademik bisa berperan sebagai konselor dan sebagainya. Hal ini berlaku pula untuk Rektor, Pembantu Rektor, Dekan dan Pembantu Dekan, karena membiarkan pelanggan menunggu untuk alasan yang tidak jelas dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap kualitas.

Perguruan tinggi yang dipandang sebagai suatu perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*) mulai dari siklus ide untuk menghasilkan output (lulusan) yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses belajar mengajar, sampai kepada ikut bertanggungjawab untuk memuaskan pengguna lulusan perguruan itu.

Sedangkan Tampubolon menambahkan menjadi tujuh pilar terpadu penyangga TQM di perguruan tinggi yaitu mutu, visi perguruan tinggi, komitmen, kepemimpinan, sumber daya manusia, sistem dan proses, partisipasi aktif. (2001)

Disebutkan bahwa mutu sebagai pilar sentral, dan mutu dipahami sebagai kepuasan pelanggan perguruan tinggi karena pemahaman ini didasarkan pada pandangan filosofis bahwa pendidikan adalah merupakan jasa atau pelayanan.

Perguruan tinggi membutuhkan penyempurnaan kualitas berkesinambungan dalam usaha menghasilkan produk (lulusan) yang berkualitas. Lewis & Smith (1994) dalam menggambarkan penyempurnaan kualitas seperti pada gambar 2.



Gambar. 2 : Penyempurnaan kualitas berkesinambungan perguruan tinggi

Gambar tersebut ditunjukkan pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas perguruan tinggi yaitu pendekatan akreditasi berfokus pada input institusi, seperti prestasi mahasiswa, *faculty degree*, fasilitas dan sumber daya fisik. Asumsinya adalah bahwa input berkualitas maka akan menghasilkan output yang berkualitas pula.

Pendekatan *outcome assesment* menekankan pentingnya evaluasi output perguruan tinggi seperti prestasi mahasiswa, graduation, pekerjaan/ jabatan. Sekalipun pendekatan ini memberikan kontribusi berharga bagi instansi, mahasiswa dan publiknya, pemahaman atas output tidak memberikan basis untuk menentukan masalah-masalah dalam proses belajar-mengajar, oleh sebab itu dibutuhkan pendekatan sistem terbuka yang merupakan sistem jaminan kualitas terintegrasi bagi perguruan tinggi. Pendekatan ini menekankan kebutuhan akan kualitas pada ketiga tahap utama yaitu input, proses transformasi dan output (Tjiptono F., 1997).

Hardjosoedarmo (1996) menyebutkan di lembaga perguruan tinggi dalam peningkatan kualitasnya dapat dilakukan lewat beberapa program dimana potensi kemanfaatan umum dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. mengerahkan seluruh sivitas akademik sehingga mempunyai peran langsung/tidak langsung dalam memperbaiki seluruh proses serta lingkungan belajar untuk memberikan mutu hasil didik yang baik
- b. memperbaiki iklim kerja dan iklim belajar serta kerja sama yang kondusif guna meningkatkan mutu hasil didik produktivitas lembaga.
- c. memungkinkan lembaga perguruan tinggi mencapai keuntungan kompetitif demi kelangsungan hidup dan perkembangan kehidupannya.
- d. memungkinkan lembaga perguruan tinggi menghasilkan mutu hasil didik yang tinggi dengan biaya yang lebih kecil.

- e. membuat lembaga perguruan tinggi lebih menarik, sehingga dapat memperoleh tenaga edukatif, tenaga non edukatif dan mahasiswa yang lebih potensial untuk maju.

b. Standar Kualitas

Dengan beranekaragamnya pelanggan dan kebutuhan dalam suatu perusahaan, maka perlu diketahui sifat-sifat umum dari kebutuhan itu. Sifat-sifat itu ditemukan dengan mengidentifikasi dan analisis kebutuhan dengan cermat dan obyektif. Sifat-sifat umum tersebut akan dipergunakan sebagai dasar untuk menyusun kualitas produk serta standar kualitas dan proses peoduknya.

Sebagaimana diketahui dalam perusahaan selalu menghasilkan produk yang terbagi atas dua jenis yaitu produk barang dan produk jasa. Barang adalah benda material yang umumnya dihasilkan oleh pabrik atau alat yang prinsipnya sama dengan pabrik, adapun Jasa adalah pelayananan.

Produk perguruan tinggi (PT) yang sepenuhnya adalah jasa kependidikan tinggi yang terdiri atas jasa kurikuler, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler. Sedangkan lulusan PT adalah merupakan produk parsial. (Tampubolon : 2001)

Kelima jenis jasa di atas disebut jasa sepenuhnya, karena itulah yang benar-benar sepenuhnya diproduksi dan disajikan oleh perguruan tinggi, kelima jenis jasa tersebut dapat dirinci dalam tabel berikut :

Tabel II.2. PRODUK JASA PERGURUAN TINGGI

No.	Produk Jasa Perguruan Tinggi	Jenis
1.	Jasa Kurikuler	Kurikulum, silabus umum, rancangan mutu perkuliahan, satuan materi sajian, penyajian materi, evaluasi, praktikum, pembimbingan.
2.	Jasa Penelitian	Pembimbingan tentang penelitian, perencanaan, pelaksanaan, penyediaan fasilitas.
3	Jasa Pengabdian pada Masyarakat.	Membantu dan melayani masyarakat umum.
4.	Jasa Administrasi	Administrasi akademik dan administrasi umum
5.	Jasa Ekstrakurikuler	Pengembangan minat mahasiswa, pembinaan kesejahteraan mahasiswa, dan pembimbingan hubungan dengan dunia kerja.

Sumber : Tampubolon, 2001

Lulusan dipahami sebagai produk parsial PT, karena sesungguhnya mahasiswa pada akhirnya lulus bukan hanya karena jasa-jasa PT, melainkan juga karena adanya potensi dan usaha mahasiswa sendiri. Selain itu, pengaruh lingkungan, dukungan orangtua, berbagai bacaan dan informasi dari berbagai media seperti buku, majalah, jurnal, dan internet juga turut memberikan kontribusi pada keberhasilan mahasiswa. Namun dengan demikian lulusan tetap merupakan produk

PT yang bersifat generatif karena itu sangat penting, sebab melalui lulusanlah jasa-jasa PT disebarluaskan dan dikembangkan di dunia kerja dalam masyarakat secara aplikatif (Tampubolon, 2001).

Pelanggan (*Customer*) adalah semua orang yang menuntut kita (perusahaan/organisasi kita) untuk memenuhi standar kualitas tertentu sehingga akan memberikan pengaruh pada performansi kita.

Manajer perusahaan L.L. Bean, Freefort, Maine, memberikan beberapa definisi tentang *customer* sebagai berikut: (dalam Gasperz, V, 1997)

- a. *Customer* adalah orang yang tidak tergantung pada kita, namun kita tergantung pada dia.
- b. *Customer* adalah orang yang akan membawa kita pada keinginan
- c. Tidak ada seorangpun yang pernah menang beradu argumentasi dengan *Customer*.
- d. *Customer* adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan.

Deming (1986) menjelaskan bahwa menjadi suatu keharusan bagi organisasi untuk mengetahui siapa sebenarnya *customernya* dan bagaimana *customer* menerima output baik beberapa produk/jasa sebelum organisasi melakukan upaya perbaikan kualitas. Pada dasarnya terdapat 3 (tiga) macam *customer* dalam sistem kualitas modern yaitu :

- 1). *Internal Customer*, yakni orang yang berada di dalam organisasi dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan (perusahaan/organisasi) kita. Dalam dunia pendidikan tinggi, mahasiswa termasuk dalam *customer internal*,

Walaupun Bonser (1992) menyatakan bahwa : mahasiswa merupakan konsep yang asing bila dimasukkan sebagai *customer internal*, namun menurut Froiland (1993) menyebutkan sebaliknya, justru mahasiswalah yang merupakan *customer internal* awal, sebab mereka bersama-sama dengan tenaga pengajar adalah “*supplier*” yang menghasilkan sebuah produk (pengetahuan) untuk pengguna lulusan.

- 2). *Intermediate customer* yakni mereka yang bertindak dan berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu, dalam hal ini seperti biro iklan dan media massa yang memuat advertensi tentang lembaga perguruan tinggi dapat diklasifikasikan sebagai *Intermediate customer*.
- 3). *External customer*, yakni pembeli/pemakai akhir produk, yang sering disebut sebagai *real customer*, *external customer* merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan. Perusahaan swasta, instansi pemerintah adalah sebagai contoh *external customer* bagi perguruan tinggi.

Meskipun dalam praktek hanya terdapat 2 customer yaitu : *internal customer* dan *External customer* (Lewis & Smith, 1994). Pengertian tersebut Lewis dan Smith membuat kerangka identifikasi customer perguruan tinggi ditinjau dari 3 perspektif yaitu : *internal customer* (akademik dan administratif) *External customer* langsung dan *External customer* tidak langsung. Dengan mengetahui kerangka identifikasi *customer*, pertanyaan tentang siapa, dimana dan apa kebutuhan *customer* bagi perguruan tinggi akan dapat diketahui dan dipersiapkan kebutuhannya. Kerangka tersebut dapat dilihat pada tabel 2,

Ukuran atau harapan konsumen terhadap produk/jasa perlu diperhatikan pula, hasil survey ASQC (*American Society for Quality Control*) terhadap persepsi konsumen (sebagai *end-user*) yang mengetahui pembelian suatu produk memperlihatkan urutan sebagai berikut:

- a) *Performance*
- b) *Features*
- c) *Warranty*
- d) *Service*
- e) *Reputation*

Faktor-faktor *performance*, *features*, dan *warranty* merupakan bagian dari kualitas produk, dan dengan demikian maka kualitas produk dan *service* adalah lebih penting dari pada harga jual (*price*). Survey juga menyatakan bahwa 70% dari konsumen meninggalkan suatu produk karena jasa pelayanan (*service*) tidak memuaskan dan tidak semata karena harga yang mungkin relatif lebih tinggi atau murah (Ibrahim B. 2000).

Tabel II.3 : PELANGGAN PERGURUAN TINGGI

Pelanggan	Kebutuhan
Pelanggan internal (Akademik)	
Mahasiswa	Pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan profesional, kegembiraan dalam belajar.
Staf pengajar	Perkembangan pribadi, "rasa aman", kegembiraan dalam bekerja, informasi dan input berkesinambungan.
Program/Jurusan	Perbaikan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kooperasi (kerjasama) dan kolaborasi.
Pelanggan internal (administratif)	
Mahasiswa	Pelayanan diberikan bila diminta, pertanyaan dijawab bila ditanya.
Karyawan	Pertumbuhan personal secara berkesinambungan, keamanan kerja, kesenangan dalam bekerja, informasi dan masukan.
Bagian/Jurusan	Perbaikan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kooperasi (kerjasama) dan kolaborasi.
Pelanggan eksternal langsung	
Pengguna/Majikan/Employers/ Perguruan tinggi Lain	Karyawan kompeten, kinerja produktif, mahasiswa yang kapabel untuk menempuh proses pembelajaran lanjutan dan melakukan riset.
Pelanggan eksternal tidak langsung	
Legislature (Dikti/Kopertis)	Kepatuhan, kontribusi, terpilih/diangkat kembali, pemenuhan persyaratan, memberikan kontribusi.
Masyarakat	Angka kerja yang kompeten, baik pemimpin dan bawahan, sukarclawan dalam pelayanan masyarakat, warganegara yang aktif secara politik.
BAN perguruan tinggi	Pemenuhan kriteria dan standar yang ditetapkan
Alumni	Kebanggaan karena pernah menuntuk ilmu di Perguruan tinggi tersebut, melanjutkan pendidikan (pendidikan berkelanjutan).
Donatur/Sponsor	Kesadaran akan kualitas dan keberhasilan fakultas/ universitas, pemberian donasi yang tepat.

Sumber : Lewis dan Smith (1994).

Untuk mengukur kualitas diperlukan adanya standar kualitas yang terdapat pada atribut-atribut (tanda-tanda) kualitas di perguruan tinggi, atribut-atribut kualitas yang diperlukan dalam penelitian ini diadopsi dari Tampubolon yang menyebutkan bahwa atribut-atribut pokok adalah :

1. Relevansi, yaitu tingkat kesesuaian antara :
 - a. Isi kurikulum, silabus perkuliahan, dan satuan materi sajian sesuai dengan potensi mahasiswa, ketentuan nasional (BAN), dan kebutuhan dunia kerja
 - b. Kebijakan akademik sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, pemerintah, dan masyarakat.
 - c. Persediaan buku-buku di perpustakaan sesuai dengan tuntutan kurikulum
2. Efisiensi dan Efektifitas, yaitu :
 - a. Penggunaan sumber daya secara hemat dan tepat.
 - b. Penyelesaian studi mahasiswa tepat waktu
 - c. Sistem penerimaan dosen dan pegawai penunjang.
 - d. Cara dan penyajian materi kuliah
 - e. Prosedur administrasi.
3. Akuntabilitas, yaitu :
 - a. Pertanggungjawaban dari hasil ujian
 - b. Pertanggungjawaban hasil lulusan
 - c. Pertanggungjawaban pelayanan dosen dan administrasi.
4. Kreativitas, yaitu :
 - a. Pembaharuan kurikulum sesuai dengan perkembangan iptek.
 - b. Metode mengajar sesuai literatur baru dan informasi dunia kerja.
 - c. Pembaharuan metode pelayanan dengan pelayanan prima
5. Situasi kerja, di antaranya adalah :
 - a. Keadilan kebijakan yang diputuskan oleh pimpinan
 - b. Hubungan antara dosen, pegawai penunjang dan mahasiswa.
6. Penampilan, antara lain :
 - a. Kerapian, kebersihan, keindahan ruang kuliah
 - b. Kerapian, kebersihan, keindahan peralatan kuliah
 - c. Penampilan pegawai penunjang dan dosen.
7. Empati dan Responsiveness, yaitu :
 - a. Tingkat pelayanan terhadap pelanggan.
 - b. Perhatian pimpinan terhadap keadaan bawahan
 - c. Tingkat responsivitas terhadap pelanggan
8. Produktivitas dan kemampuan, di antaranya adalah :
 - a. Tingkat kelulusan mahasiswa per tahun
 - b. Tingkat kemampuan mahasiswa
 - c. Tingkat masa tunggu kerja (Tampubolon, 2001: 122-124).

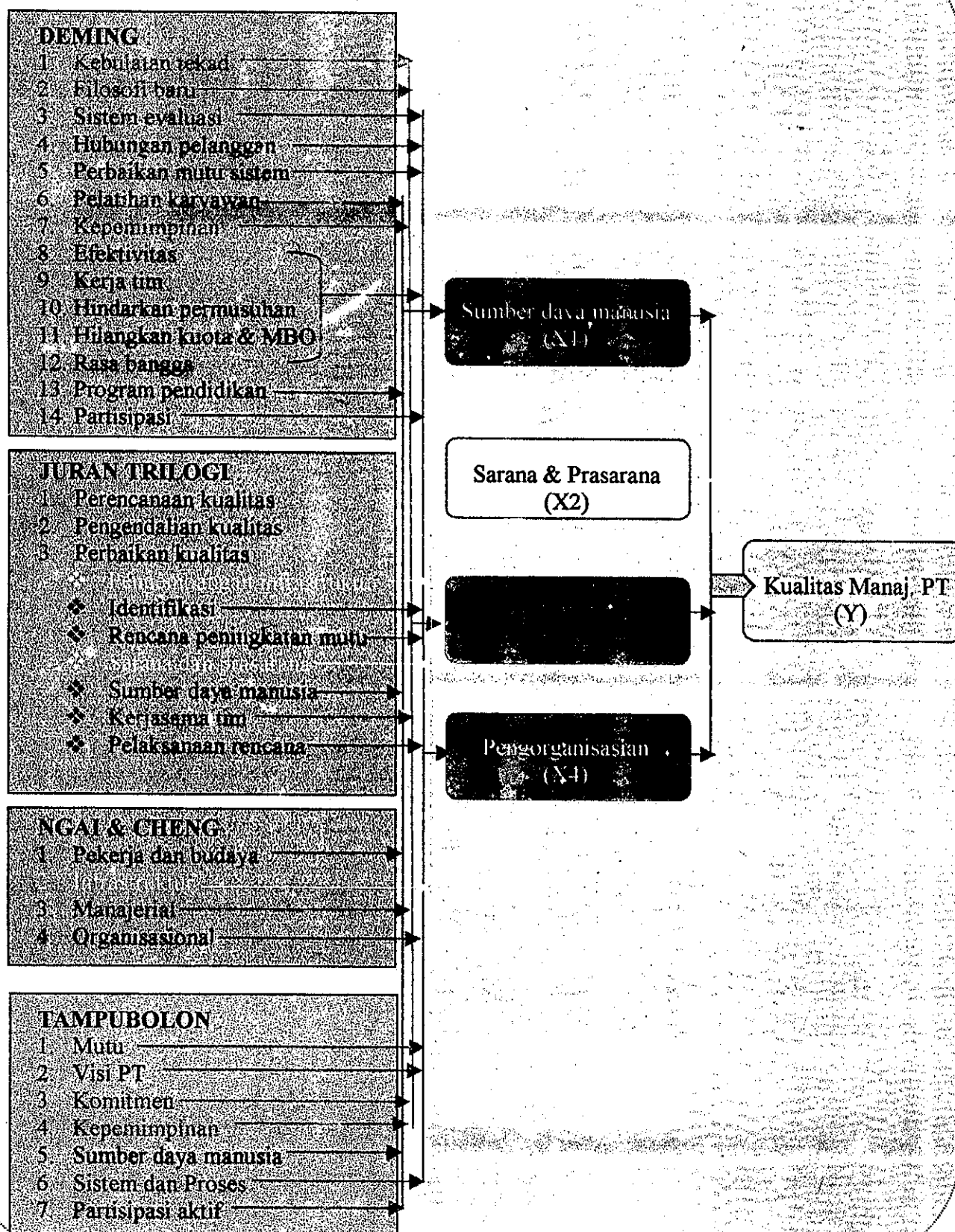
Dikemukakan pula oleh Saefuddin dan Koesmaryono bahwa untuk mengetahui kualitas perguruan tinggi diperlukan adanya evaluasi yang baik yaitu evaluasi yang dapat menjelaskan hal-hal yang diperkirakan dapat dianggap sebagai atribut mutu perguruan tinggi yaitu :

1. Relevansi tujuan dan sasaran, artinya derajat kesesuaian antara tujuan dan sasaran perguruan tinggi dengan aspirasi *stakeholders*.
2. Efisiensi dalam arti derajat kehematan dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan dan sasaran.
3. Produktivitas dalam arti kuantitas keluaran persatuan waktu yang menyangkut lulusan, jumlah penelitian, publikasi dan lain-lain.
4. Efektivitas dalam arti derajat kesesuaian antara tujuan dan sasaran dengan keluaran (hasil dan dampaknya).
5. Akuntabilitas dalam arti pertanggungjawaban perguruan tinggi (pimpinan dan sivitas akademika) mengenai segala sesuatu yang dilakukan dalam fungsi tridarma.
6. Pengelolaan sistem, artinya kemampuan perguruan tinggi menyesuaikan terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat.
7. Suasana akademik atau kesehatan organisasi, artinya derajat motivasi dan kepuasan kerja sivitas akademika dalam pelaksanaan fungsi tridarma (Saefuddin dan Koesmaryono, 2001: 5)

Dari beberapa teori di atas banyak faktor yang mempengaruhi kualitas perguruan tinggi. Hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kualitas perguruan tinggi disajikan skema teori yang terliha pada gambar 3. Dalam penelitian ini penulis menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas manajemen perguruan tinggi di Universitas Sebelas Maret sebagai berikut :

1. Faktor sumber daya manusia sebagai variabel bebas ke 1(X1)
2. Faktor sarana dan prasarana sebagai variabel bebas ke 2 (X2)
3. Faktor kepemimpinan sebagai variabel bebas ke 3 (X3)
4. Faktor Pengorganisasian sebagai variabel bebas ke 4 (X4)

Gambar 3. Skema Teori yang Mendasari Penelitian



2. Sumber Daya Manusia (X1)

Faktor manusia sebagai pegawai dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam kaitannya pada proses pencapaian tujuan organisasi tersebut, oleh karena itu pegawai harus dapat dimanfaatkan sebagai tenaga kerja yang efektif.

Pendekatan TQM sangat menekankan pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi yang berkualitas, bahkan sistem atau pendekatan itu tidak ada manfaatnya tanpa didukung sumber daya manusia itu sendiri. Karena pentingnya sumber daya manusia tersebut, maka diperlukan pelibatan dan pemberdayaan sumber daya manusia. Pelibatan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Sedangkan pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (Tjiptono, 1996:128).

Tampubolon menyebutkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang dalam perguruan tinggi, sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja mutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri (Tampubolon, 2001: 89).

Sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam perusahaan/ organisasi jasa. Sebuah telaah terbaru tentang perusahaan jasa mengilustrasikan hubungan jasa dan sumber daya manusia. Fred Smith memanfaatkannya dengan filosofi “orang-jasa-laba” (Dessler, 1997 :20).

Di perguruan tinggi, sumber daya manusia terdiri dari : Pimpinan, Dosen , Tenaga penunjang akademik dan pegawai administrasi. Keempat kategori itu merupakan unsur-unsur pengelola perguruan tinggi. Menurut PP No. 60 tahun 1999, pasal 107, tenaga penunjang akademik terdiri dari peneliti, pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, pranata komputer, laboran dan teknisi sumber belajar.

Unsur-unsur pengelola inilah yang perlu diberdayakan agar memiliki kemampuan dan sifat pelayanan bermutu. Tetapi pada pendekatan tradisional karyawan yang telah bekerja cukup lama dan telah mengalami berbagai inovasi manajemen yang silih berganti menjadi enggan menerima program pelibatan dan pemberdayaan karena seringkali dianggap sebagai penurunan kekuasaan oleh banyak manajer tradisional. Manajer tersebut diliputi rasa ketakutan apabila karyawan dilibatkan dan diberdayakan karena mereka beranggapan bahwa hal itu akan mengalihkan kendali perusahaan kepada karyawan (Tjiptono, 1996:128).

Disebutkan bahwa kendala pertama meliputi kesulitan dalam mengubah budaya kualitas pekerja dan manajemen; rasa takut dan resis terhadap perubahan, kurangnya komitmen dan keterlibatan para pekerja dalam perbaikan kualitas dan para pekerja kurang memiliki rasa percaya diri dalam program perbaikan kualitas.

Untuk melewati kendala tersebut diperlukan sistem pemberdayaan sumber daya manusia perguruan tinggi. Sistem pemberdayaan mempunyai tiga subsistem yaitu : Pendidikan Prajabatan, Pendidikan/Pelatihan dalam jabatan, Kesejahteraan. (Tampubolon, 2001 : 200-5). Kelemahan selama ini di perguruan tinggi, yang diberi

kesempatan untuk pelatihan terutama hanya para dosen. Pegawai administrasi dan tenaga penunjang akademik jarang sekali diberi pelatihan (Tampubolon, 2001: 204).

Masalah yang menyangkut dengan sumber daya manusia sangat banyak dapat dilihat dari aspek manusia itu secara individu yaitu perilaku, motivasi. Dan dapat dilihat sumber daya manusia sebagai aspek kelompok, yaitu dapat dilihat bagaimana perilaku dalam kelompok seperti perilaku dalam suatu organisasi.

Baik dilihat dari aspek individu maupun kelompok, keduanya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas organisasi yaitu menciptakan organisasi yang efektif. Sebagaimana disebutkan oleh Gibson (1996) :

Prestasi individu memberikan kontribusi pada prestasi kelompok, yang seterusnya pada prestasi organisasi. Dalam organisasi yang efektif, manajemen membantu menciptakan sinergi positif yang berarti bahwa keseluruhan akan lebih besar artinya dibanding jumlah dari bagian-bagian. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996 : 21)

Dalam upaya meningkatkan kualitas organisasi harus dimulai perubahan dalam diri manusia yang ada dalam organisasi. Perubahan itu sangat penting karena peningkatan kualitas berawal dari peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Karena pada dasarnya dalam diri manusia akan mampu berubah. Sebagaimana Stephen Covey dalam buku *First Thing First* menyebutkan adanya empat potensi kemampuan yang kuat dalam diri manusia yaitu, 1) kesadaran diri ; 2) Hati nurani; 3) Kehendak bebas ; 4) Imajinasi kreatif (Triguno, 29-30).

Kemampuan di atas tidak akan muncul bila tidak di beri kesempatan, dibina, dan dilatih, meskipun pada tingkat diri pribadi akan lebih mudah muncul dalam perilaku nyata, tetapi berlainan pada tingkat kelompok dalam organisasi akan mengalami kesulitan. Dalam organisasi diperlukan kondisi tertentu agar potensi tersebut dapat menjadi kenyataan perilaku dalam organisasi, kondisi tersebut antara lain : 1). Pembentukan karakter yang memuat kekuatan integritas, sifat kedewasaan, dan kepedulian sosial; 2) Pemberian ketrampilan yang mencakup komunikasi, perencanaan/pengorganisasian, dan perilaku sinergistik; 3) Penanaman tingkat kepercayaan yang baik untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi; 4) Mawas diri kesadaran mengukur kemampuan diri, belajar dan sadar untuk bisa memberikan yang lebih baik; 5) Tanggungjawab kelompok dimana masing-masing individu menempatkan diri dalam fungsi dan peran dan tanggungjawab kelompok; 6) Penciptaan struktur dan sistem yang kondusif.

Dari ulasan pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian kualitas perguruan tinggi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keadaan sumber daya manusia dapat dilihat indikator sebagai berikut:

1. Budaya pegawai
2. Tanggapan terhadap perubahan
3. Komitmen
4. Rasa percaya diri.

3. Sarana dan Prasarana (X2)

Prasarana yang dibutuhkan dalam perbaikan kualitas adalah sistem kualitas (*quality system*). Kebanyakan program perbaikan kualitas gagal karena satu dari alasan berikut : program-program itu memiliki sistem kualitas tetapi tidak ada keinginan besar dari manajemen puncak untuk menerapkannya, atau manajemen puncak memiliki keinginan besar untuk menerapkannya tetapi tidak ada sistem kualitas pada organisasi itu. (Vincent, 1997). Pernyataan diatas dimaksudkan adalah prasarana yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sesuatu yang *tangibel* dan *intangibel* yang menunjang dalam implementasi TQM di Universitas Sebelas Maret.

Sistem kualitas menjamin aplikasi dari perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan perbaikan kualitas. Pada dasarnya sistem kualitas mengintegrasikan semua elemen yang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk terus menerus meningkatkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan proses dan produk jasa.

Dalam sistem kualitas diperlukan pemahaman dan pengetahuan para pekerja dalam melaksanakan tugas sesuai dengan prinsip pelayanan berkualitas. Dalam pelayanan berkualitas di perguruan tinggi terdapat tiga prinsip yaitu : menghargai diri sendiri, menghargai orang lain dan menghargai pekerjaan. Pelayanan berkualitas harus tumbuh dan berkembang dalam diri pengelola perguruan tinggi.

Untuk mengetahui kelemahan di perguruan tinggi diperlukan pula sarana (alat) untuk menguji kelemahan termasuk untuk menguji kelemahan pada kegiatan pelayanan jasa di universitas yang berguna sebagai umpan balik untuk peningkatan pelayanan pada pelanggan universitas. Dalam implementasi TQM berbagai alat

peningkatan mutu dipergunakan. Alat-alat itu pada umumnya dipakai untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data berkenaan dengan masalah-masalah tertentu yang timbul dalam sistem dan proses-proses manajemen (Tampubolon, 2001)

Sistem kualitas pada perguruan tinggi diperlukan pendidikan dan pelatihan bagi semua pengelola universitas tidak terkecuali para pelaku penghasil produk jasa administrasi agar dalam melayani pelanggan dapat sesuai dengan harapan pelanggan itulah pelayanan yang berkualitas. Pendidikan dan pelatihan kualitas tidak harus dilakukan sekaligus karena hal itu merupakan pendekatan yang memerlukan dana yang sangat besar, tidak semua orang membutuhkan pelatihan pada saat yang bersamaan, dan sebagian besar karyawan yg telah dilatih tersebut akan melupakan apa yang telah mereka pelajari. Pendekatan yang baik adalah memberi pelatihan kepada kelompok kecil karyawan pada saat mereka membutuhkan (*just-in-time*) (Tjiptono, 1996:341)

Tjiptono menyebutkan infrastruktur merupakan faktor yang tidak kalah pentingnya dalam implementasi TQM. Infrastruktur yang mendukung penyebarluasan TQM di bagian organisasi dan perbaikan berkesinambungan. Yang termasuk infrastruktur implementasi TQM adalah visi, tujuan, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi, dan komunikasi. Ditambahkan infrastruktur lain seperti prosedur, organisasi (struktur organisasi TQM) yang bersifat *cross-functional*.

Ngai dan Cheng (1999) menyebutkan kendala infrastruktur meliputi kurangnya pemahaman dan pengetahuan para pekerja dan manajemen terhadap

sistem manajemen kualitas, kurang adanya sistem umpan balik pelanggan/konsumen, pendidikan dan pelatihan kualitas yang kurang memadai, kurangnya pengakuan dan penghargaan bagi dosen dan karyawan, belum adanya standar pengukuran kualitas, kurangnya keahlian menyangkut manajemen kualitas.

Untuk mengetahui pengaruh sarana dan prasarana terhadap kualitas perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret diperlukan indikator sebagai berikut:

1. Penampilan

- ruang kuliah
- peralatan kuliah
- penampilan dosen dan pegawai

2. Kondisi perlengkapan

- perlengkapan akademik
- perlengkapan administrasi

3. Keahlian

- Tenaga ahli

4. Kepemimpinan (X3)

Kesadaran akan kualitas dalam organisasi juga tergantung pada banyak faktor *intangibles*, terutama sikap manajer puncak terhadap kualitas. Mc Carthy (1996) telah mengembangkan suatu rerangka kepemimpinan dalam konteks TQM yang menyatukan tiga komponen yakni ; peran kepemimpinan transformasional atau

visionary ; perilaku kepemimpinan kualitas total semua manajer dan pengaruh stakeholder eksternal pada penentuan persyaratan kepemimpinan.

Perubahan akan terjadi di bawah seorang pemimpin. Hal ini tidak akan terjadi secara spontan. Tugas seorang pemimpin adalah mewujudkan perubahan organisasi tersebut. (Deming, 2002) Bagaimana perubahan itu dapat terwujud ? pertama, dengan memahami mengapa perubahan itu akan membawa manfaat. Kedua, merasa terdorong untuk memenuhi perubahan itu, Ketiga, memiliki suatu rencana, langkah demi langkah. Namun yang ada dalam benak sang pemimpin sendiri tidaklah cukup. Dengan kemampuan membujuk, ia harus meyakinkan dan mengubah cukup banyak orang yang memiliki wewenang untuk mewujudkannya.

Dalam konteks TQM pemimpin perlu memiliki karakter personal yang dapat memberikan inspirasi semua jajaran agar memperagakan kualitas dalam hal ini pengembangan budaya TQM, karakter personal yang dimaksud adalah : Motivasi untuk memimpin, kejujuran, dan integritas, kemampuan diri, inisiatif, kreatifitas/originilitas, adaptibilitas/fleksibilitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis dan karisma. Dengan kualitas personal semacam itu dapat dipastikan pemimpin akan mampu menciptakan visi yang jelas untuk menumbuhkan komitmen bawahan terhadap kualitas, memfokuskan semua upaya organisasi pada pemuasan kebutuhan pelanggan, menumbuhkan rasa tim kerja, kehidupan kerja, menumbuhkan *standard of excellence* dan menjembatani keadaan organisasi sekarang di masa mendatang. (Handoko, H. 1997).

Handoko menyebutkan kepemimpinan transformasi bermanfaat untuk :

- a) Penyampaian inspirasi untuk mengkomunikasikan ekspektasi tinggi, memfokuskan upaya dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana.
- (a) Stimulasi intelektual untuk mempromosikan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara ilmiah.
- (b) Pemberian konsiderasi yang bersifat individual untuk memberikan perhatian personal dan memberdayakan karyawan.

Dengan melalaui difusi ini, nilai TQM dapat teradopsi meresap melewati batas-batas tradisional dengan stakeholder eksternal yang juga merupakan elemen integral organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung pada perspektif yang digunakan. Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri dan bidang-bidang lainnya. Robins (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Schriesheim, et al (dalam Kreitner dan Kinicki, 1992) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Gibson et. al (1991) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.

Definisi yang berkaitan dengan TQM oleh Goetsch dan Davis (1994) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggungjawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Deming menyebutkan bahwa kualitas hasil sebuah perusahaan tidak akan lebih baik daripada kualitas pada puncak perusahaan. Mutu dibuat oleh manajemen puncak. Keamanan kerja dan pekerjaan bergantung pada pandangan ke depan pemimpin untuk merancang barang dan jasa yang akan menarik perhatian pelanggan dan membangun pasar; dan pandangan ke depan mereka siap untuk memodifikasi barang dan jasa sebelum pelanggan menginginkannya. (Deming, 2002)

Istilah manajer dan pemimpin tidaklah perlu dicampuradukkan, karena kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, komunikasi, dan pengawasan. Termasuk di dalam fungsi-fungsi itu adalah perlunya memimpin dan mengarahkan. (Tjiptono, 1996 : 152) Zaleznik dalam Robbins (1991) menyatakan bahwa tidak semua pemimpin adalah manajer. Seorang manajer yang diberi hak-hak tertentu (formal) dalam suatu organisasi belum tentu dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif. Dalam konteks TQM, manajer yang sukses adalah manajer yang dapat menggabungkan karakteristik manajer dan pemimpin secara tepat.

Kepemimpinan hendaknya didasari pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas dan

meningkatkan daya saing. Kepemimpinan seperti itu memiliki karakteristik sebagai berikut : (Ross, 1994 dalam Tjiptono, 1996)

1) *Visible, committed, dan knowledgeable*

Kepemimpinan yang baik mengembangkan fokus pada aspek kualitas, melibatkan setiap orang dalam pendidikan dan pelatihan. Juga mengembangkan hubungan rutin dengan para karyawan, pelanggan, dan pemasok.

2) Semangat misionaris

Pemimpin yang baik berusaha mempromosikan aspek kualitas di luar organisasi, baik melalui pemasok, distributor, maupun pelanggan.

3). Target yang agresif

Pemimpin yang baik hendaknya mengarah pada perbaikan yang bersifat inkremental, tidak sekedar memperbaiki proses tetapi juga mengupayakan proses-proses yang berbeda.

4) *Strong driver.*

Tujuan yang ingin dicapai dalam aktivitas perbaikan ditetapkan dengan jelas dalam ukuran kepuasan pelanggan dan kualitas.

5) Komunikasi nilai-nilai

Yang dilakukan pemimpin adalah melakukan perubahan budaya ke arah budaya kualitas secara efektif. Dengan menyusun suatu sistem komunikasi yang jelas dan konsisten melalui kebijakan tertulis, misi, pedoman dan pernyataan lainnya mengenai nilai-nilai kualitas.

6) Organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki adalah struktur datar yang memungkinkan wewenang terbagi lebih besar pada level yang lebih rendah sehingga pelibatan dan pemberdayaan karyawan ke dalam tim perbaikan interdepartemental.

7). Kontak dengan pelanggan.

Para pelanggan mempunyai akses untuk menghubungi pemimpin puncak.

Pengetahuan tentang kepemimpinan dalam implementasi TQM meliputi komitmen pemimpin terhadap upaya pencapaian kualitas, visi dan misi pemimpin yang diwujudkan dalam visi dan misi universitas, sikap kepemimpinan yang mendukung perbaikan kualitas universitas.

Tetapi sering ditemui bahwa terdapat pemimpin yang tidak efektif sehingga dalam implementasi sering ditemui adanya pemimpin yang tidak komitmen terhadap upaya pencapaian kualitas, kurang memiliki visi terhadap upaya pencapaian kualitas, sikap terhadap pencapaian kualitas universitas, dan yang menjadi kendala rutinitas adalah pergantian pemimpin kunci dalam organisasi seperti adanya rotasi, masa jabatan habis, masa purnakarya. Sedangkan implementasi bersifat inkremental dan berjalan terus menerus.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret diperlukan indikator sebagai berikut:

1. Masa jabatan
2. Pengaruh terhadap perubahan organisasi
3. Kemampuan pengambilan keputusan

4. Tekad pemimpin
5. Sikap pemimpin

5. Pengorganisasian (X4)

Dalam studi organisasi menurut Gibson, (1996) perlu dibicarakan bagaimana struktur dan desain organisasi termasuk di dalamnya desain pekerjaan, desain organisasi dan proses organisasi.

Proses organisasi merupakan proses perilaku yang memberikan kehidupan terhadap struktur organisasi. Dan proses perilaku tersebut meliputi komunikasi, pengambilan keputusan dan sosialisasi dan pengembangan karir. Ketiganya akan berkontribusi dalam kinerja organisasi. (Gibson, 1996:19-21)

Robbins (1996: 4) menyatakan pentingnya komunikasi yang baik bagi keefektifan setiap kelompok atau organisasi. Hasil riset disebutkan bahwa komunikasi yang buruk dapat menjadi sumber konflik antar pribadi.

Komunikasi mempunyai empat fungsi utama di dalam organisasi yaitu : kendali (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Robbins juga menyebutkan pentingnya komunikasi dalam pengorganisasian. Sedangkan yang berkaitan dengan efektivitas komunikasi dari hasil riset program penstrukturan ulang pada sepuluh perusahaan unggul yang telah berhasil ditemukan delapan faktor-faktor efektivitas komunikasi yaitu : a) Dirut harus menyadari pentingnya komunikasi; b) para manajer memadankan tindakan dan ucapan; c) komitmen pada komunikasi dua arah; d) penekanan pada komunikasi tatap muka; e)

tanggungjawab bersama untuk komunikasi karyawan; f) menangani berita buruk; g) pesan dibentuk untuk audiens yang dimaksudkan; h) perlakuan komunikasi sebagai suatu proses berkelanjutan.

Peran komunikasi dalam implementasi TQM tidak lain adalah upaya membuka benteng-benteng birokrasi yang selama ini membuat sumber daya manusia terkotak-kotak, sehingga komunikasi terhambat yang mengakibatkan penyebaran informasi tidak mencapai sasaran dan menimbulkan kesulitan dalam upaya partisipasi pengambilan keputusan. (Triguno, 1996: 65)

Dengan komunikasi yang terbuka, maka jalan menuju kerjasama dan koordinasi dalam manajemen menjadi lebih mudah, karena setiap anggota organisasi tidak lagi mementingkan dirinya sendiri, rasa saling ketergantungan meningkat yang berarti tingkat kepercayaan satu dengan yang lainnya sangat tinggi.

Jalan menuju kerjasama telah dibuka dengan komunikasi. Kerjasama merupakan nilai-nilai yang sangat penting dalam pengorganisasi (Triguno; 1996:38), kerjasama adalah partisipasi atau gotong royong, konsekuensi dari nilai-nilai tersebut mendasari karakteristik suatu manajemen dimana partisipasi itu dimungkinkan berperan dalam setiap pengambilan keputusan.

Kerjasama dalam kelompok atau antar kelompok (bagian) dapat disebut sebagai kerjasama dalam tim (*team work organization*) dalam implementasi TQM berarti bahwa setiap kerja itu tidak bisa dilepas dari unsur orang lain dan mempunyai tujuan untuk memuaskan pelanggan.

Dalam pengorganisasian sangat diperlukan sasaran organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi banyak sekali kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan. Kegiatan tersebut berupa kegiatan khusus dan masing-masing kegiatan itu mempunyai sasaran tertentu. Sehingga sasaran dapat diartikan sebagai "titik akhir" terhadap seluruh kegiatan khusus yang diarahkan. (Arief : 1985:23)

Moenir (1998) sasaran manajemen pelayanan umum yaitu kepuasan. Adapun kepuasan itu merupakan hal yang abstrak dan relatif sehingga untuk mencapainya diperlukan kesungguhan dan syarat-syarat yang seringkali tidak mudah dilakukan.

Demikian juga pada pengorganisasian, karena sasaran tersebut bersifat abstrak dan relatif sehingga dalam menentukan sasaran organisasi seringkali tidak tepat dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

Dalam implementasi TQM faktor-faktor kendala pengorganisasian dapat berupa kurang efektifnya jaringan komunikasi internal dan eksternal, kurang terjalinnya kerjasama antar bagian, kurang tepatnya sasaran yang ditetapkan.

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh pengorganisasian terhadap kualitas perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret diperlukan indikator sebagai berikut:

1. Tingkat efektivitas komunikasi
2. Tingkat kerjasama
3. Ketepatan sasaran.

6. Hubungan S.D.M dengan Kualitas Manajemen Perguruan Tinggi

Dalam industri jasa sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan dalam peningkatan kualitas. Karena keahlian dan ketrampilan profesionalnya, sikap dan tata krama dalam pelayanan sangat diperlukan. (Tampubolon, 2001)

Keadaan itu juga terdapat dalam perguruan tinggi. Produk jasa yang dihasilkan oleh perguruan tinggi pada dasarnya adalah jasa kependidikan, yang disajikan kepada para pelanggannya, terutama para mahasiswa. (Sallis, 1993) Jasa itu antara lain berupa perkuliahan. Apabila perkuliahan memuaskan para mahasiswa, mereka akan tertarik dan rajin menghadirinya. Berarti mereka menghayati dan menikmatinya. Sehingga pikiran, perasaan, bahkan jasmani mereka terpengaruh secara positif. Tetapi sebaliknya apabila tidak memuaskan mereka akan merasa bosan dan malas menghadirinya. Pikiran, perasaan, bahkan jasmani mereka dipengaruhi secara negatif.

Kepuasan tersebut akan menghasilkan banyak keuntungan, antara lain kemampuan mahasiswa akan lebih baik sehingga kualitas mahasiswa akan meningkat akibat peningkatan kualitas pelayanan jasa akademik yang dilakukan oleh perguruan tinggi.

Demikian pula peran pegawai penunjang dalam perbaikan kualitas di perguruan tinggi, dengan memahami prinsip pelayanan, memperbaiki budaya pelayanan berkualitas dan menghilangkan budaya yang sengaja tidak memuaskan terhadap pelayanan, maka mahasiswa dalam kegiatan belajarnya akan merasa

senang baik di dalam perkuliahan, dalam melaksanakan praktikum di laboratorium, dalam pengurusan administrasi, dalam pelaksanaan penelitian, dan semua kegiatan yang dilakukan mahasiswa merasa puas, maka dapat dipastikan kualitas perguruan tinggi akan meningkat lebih cepat.

7. Hubungan Sarana dan Prasarana dengan Kualitas Manajemen Perguruan Tinggi

Peningkatan kualitas tidak akan terwujud tanpa adanya sarana dan prasarana yang mendukung, Ngai dan Cheng menyebutkan infrastruktur dalam implementasi TQM adalah berupa prasarana yaitu sesuatu yang nampak ataupun yang tidak nampak seperti adanya tingkat pemahaman pegawai terhadap kualitas, hal itu tidak berwujud tetapi sangat berpengaruh dalam peningkatan kualitas. Tingkat pengakuan juga merupakan hal yang tidak berwujud (*intangible*), seperti pengakuan terhadap inovasi baru, prestasi pegawai, dosen dan tenaga penunjang, hasil penelitian yang layak mendapatkan pengakuan. Hal tersebut di atas akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas di perguruan tinggi.

Sedangkan sarana yang berwujud seperti adanya gedung kuliah, peralatan kuliah, peralatan praktikum, sarana transportasi sampai dengan sarana ibadah dan hal yang terkecil yakni penunjuk arah di dalam kampus juga akan mempengaruhi kepuasan pelanggan internal yaitu mahasiswa, dosen, karyawan dan pelanggan eksternal yaitu pengguna lulusan, BAN, masyarakat (Lewis dan Smith, 1994).

Untuk menjamin efektivitas organisasi dalam peningkatan kualitas diperlukan investasi sumber daya guna memenuhi permintaan lingkungan mendatang. (Gibson,

1996:53) Meskipun secara umum cara ini mengurangi efektivitas jangka pendek. Usaha pengembangan yang dimanajementi dengan baik seringkali menjadi kunci kelangsungan hidup.

Pemanfaatan prasarana yang tidak berujud di atas diperlukan adanya pengembangan sumber daya manusia. Dengan upaya pelatihan manajerial dan non manajerial (Kattzell dan Guzzon dalam Gibson, 1996: 54). Meskipun program ini menghabiskan jangka pendek, tetapi akan memiliki hasil jangka panjang dengan pengembangan kemampuan sumber daya organisasi sehingga sumber daya manusia dalam organisasi dapat memahami arti pentingnya kualitas, situasi kerja yang harmonis yang diwujudkan dengan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin tercipta hubungan keselarasan sehingga dapat bekerjasama mencapai tujuan organisasi.

8. Hubungan Kepemimpinan dengan Kualitas Manajemen Perguruan Tinggi

Kepemimpinan dalam organisasi yang berorientasi pada kualitas diperlukan pemimpin yang dapat merubah sikapnya menjadi pendorong perubahan daripada hanya sebagai pengemban wewenang untuk memerintah (Deming dalam Hardjosoedarmo, 2001 : 109)

Kegiatan untuk mencapai kualitas manajemen yang dilakukan pemimpin hendaknya dengan sungguh-sungguh, karena dalam gelombang pasang dunia saat ini semua membicarakan tentang kualitas, bahkan disebutkan oleh Jim O'Toole

(Tom Peter, 2001) seorang pemimpin hidup, tidur, makan, bernapas dan berkeringat dengan kualitas.

Kualitas sangat ditentukan oleh manajemen puncak, dengan demikian kualitas tidak dapat didelegasikan (Deming, dalam Ken Shelton, 2002: 214). Pemimpin mestinya mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang dirinya sendiri dan diri orang lain, perubahan individu berasal dari pemahaman sistem pengetahuan yang mendalam. Sekali orang itu memahami sistem tersebut, ia akan menerapkan prinsip-prinsip dalam setiap hubungan dengan orang lain. Orang itu akan memiliki persepsi baru akan makna kehidupan, kejadian, angka-angka, dan interaksi antar manusia. Individu akan memiliki landasan untuk menilai keputusan pribadi dan untuk mengubah organisasi tempatnya berada. (Deming, 2002)

Perubahan organisasi tersebut adalah menjadi tugas seorang pemimpin, perubahan dalam hal ini peningkatan kualitas tidak akan terjadi secara spontan, untuk mewujudkan perubahan disebutkan Ken Shelton yaitu pertama, dengan memahami perubahan akan membawa manfaat. Kedua, dengan memiliki rencana langkah demi langkah dan disertai kemampuan untuk mendapatkan pengaruh dari banyak orang. Sikap pemimpin terhadap perbaikan kualitas melalui perubahan tersebut harus dilakukan dengan penuh kesungguhan dan kesadaran yang tinggi.

Kualitas merupakan situasi tertentu yang telah direncanakan, dilaksanakan dan diorganisasikan oleh pemimpin, Gibson mendefinisikan hal ini sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu (Gibson, Ivancevich, Donelly, 1994, 334)

Adapun Paul Hersey dan Kennet H. Blanchard : menyebutkan :

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Paul Hersey dan Blanchard, 1990, 98-99).

Kualitas manajemen di Universitas Sebelas Maret akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi semua anggota organisasi secara efektif dan efisien, sebagaimana disebutkan oleh S. Yuwono :

Kemampuan kepemimpinan (leadership) tidak lain pada hakekatnya adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mengajak orang-orang bekerjasama melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka mewujudkan suatu tujuan secara efektif dan efisien dalam suasana kerja yang menyenangkan (favorable climate). (S. Yuwono, 1983)

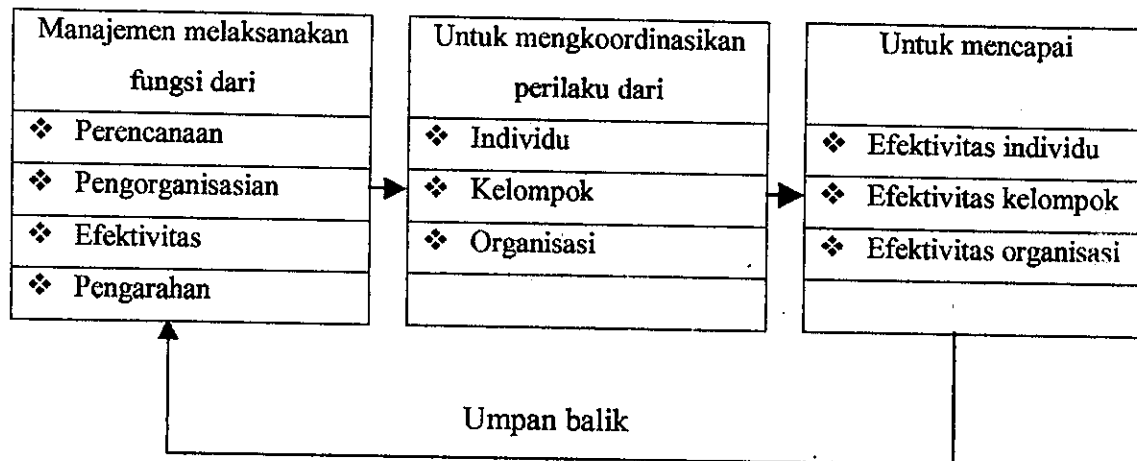
Berdasarkan pendapat di atas, maka secara tegas dapat diperoleh suatu pengertian bahwa faktor kemampuan memang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam rangka merealisasi tugas dan peranannya yaitu kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk bekerja sama melakukan kegiatan tertentu untuk mewujudkan tujuan bersama.

9. Hubungan Pengorganisasian dengan Kualitas Manajemen Perguruan Tinggi

Seperti ditulis dimuka bahwa untuk menandai adanya kualitas di perguruan tinggi dapat dilihat dari atribut-atribut pokok seperti relevansi, efesiensi dan efektifitas, akuntabilitas, kreativitas, situasi kerja, penampilan, empati dan responsiveness, produktivitas dan kemampuan.

Kontribusi manajemen menuju efektivitas organisasi diperlukan melaksanakan fungsi-fungsi organisasi yaitu perencanaan, pengorganisasian,

efektivitas dan pengarahannya untuk mengkoordinasikan perilaku individu, kelompok dan organisasi agar tercipta efektivitas individu, kelompok dan organisasi. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996: 34) Seperti terlihat dalam gambar 3 dibawah ini :



Gambar. 4. Kontribusi manajemen menuju efektivitas .

Pengorganisasian diperlukan adanya efektivitas komunikasi, efektivitas kerjasama antar individu, antar kelompok atau bagian dan unit kerja dan ketepatan sasaran organisasi melalui kegiatan yang dilakukan (Ngai dan Cheng, 1999). Sedang Gibson (1997: 227) menyebutkan bahwa proses organisasi terdiri dari proses komunikasi, proses pengambilan keputusan dan proses karir dan sosialisasi.

Pernyataan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa usaha peningkatan kualitas diperlukan pengorganisasian dan diperlukan efektifitas komunikasi, komunikasi tersebut menjadi hal ini mudah jika setiap orang dalam organisasi mempunyai pandangan yang umum, sayangnya masing-masing anggota masuk ke organisasi dengan kepribadian berbeda, latar belakang, pengalaman dan kerangka referensi dan struktur organisasi mempengaruhi status hubungan dan jarak antara individu, yang sebaliknya mempengaruhi individu berkomunikasi.

10. Hubungan antara sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan, pengorganisasian dengan kualitas manajemen perguruan tinggi.

Dalam pembangunan pendidikan di Indonesia, sering muncul dilema antara kualitas pendidikan dan pemerataan pendidikan. Masyarakat pada umumnya akan lebih mendukung pemerataan pendidikan dari pada kualitas pendidikan. Pilihan tersebut akan mengakibatkan produk pendidikan tidak berkualitas dan berdampak pada semua aspek kehidupan terutama pada sumber daya manusia bangsa kita termasuk kualitas sumber daya manusia di perguruan tinggi.

Kualitas sumber daya manusia akan sangat berpengaruh terhadap kualitas perguruan tinggi. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perguruan tinggi diperlukan pemberdayaan (*empowerment*) agar sumber daya manusia perguruan tinggi memiliki kemampuan dan kesempatan bekerja yang berkualitas, berkreasi, berinovasi dan mengembangkan diri (Tampubolon, 2001: 89).

Sumber daya manusia yang berkualitas juga akan berpengaruh terhadap sarana dan prasarana perguruan tinggi baik yang berujud maupun yang tidak berujud. Karena pentingnya sarana dan prasarana terhadap kualitas perguruan tinggi maka Tampubolon menyebutkan :

Penampilan (*tangibility*) yaitu kerapian, kebersihan, keindahan dan keharmonisan fisik perguruan tinggi, terutama pengelola (pemimpin, dosen, pegawai administrasi) yang membuat situasi pelayanan makin menarik (Tampubolon, 2001, 124)

Dalam suatu organisasi selalu dibutuhkan seseorang yang dapat mengelola organisasi dengan cara mempengaruhi orang lain dengan sikap, gaya dan

kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi, seseorang tersebut disebut seorang pemimpin. Organisasi yang berkualitas membutuhkan kepemimpinan berkualitas pula karena tanpa kepemimpinan berkualitas maka prinsip-prinsip peningkatan kualitas tidak akan terlaksana.

Kepemimpinan yang efektif yaitu pemimpin yang visioner, pemersatu, pemberdaya, pengendali rasio emosi dan yang punya integritas tinggi akan dapat mengelola organisasi (penorganisasian) dari tingkat atas sampai pada tingkat bawah dalam organisasi yang dipimpinnya. Pengorganisasian yang benar dan baik akan terwujud organisasi yang berkualitas.

B. PEMBAHASAN PENELITIAN YANG RELEVAN

Penelitian ini terdapat hubungan yang relevan dari hasil temuan-temuan penulis yang telah dilakukan oleh peneliti pendahulu, dimana hasil penelitian tersebut akan dapat memberikan gambaran hasil penelitian yang akan dilakukan penulis, adapun penelitian yang dilakukan peneliti pendahulu yakni :

Penelitian yang dilakukan oleh Kusdiartini, V. tahun 1998 berjudul "Hubungan antara Persepsi Pengelola Akademik tentang Faktor-Faktor Kritis TQM Perguruan Tinggi dan Pengintegrasian ke dalam Kurikulum", penelitian tersebut menyimpulkan sebagai berikut:

- a. Adopsi dan Implementasi TQM di lingkungan perguruan tinggi ke dalam kurikulum melibatkan beberapa faktor kritis (hal penting) yang perlu diantisipasi.
- b. Faktor tekanan dari luar harus senantiasa diantisipasi karena dibutuhkan output yang berkualitas.
- c. Faktor identifikasi customer, mahasiswa sebagai customer utamanya. Lingkungan perguruan tinggi tidak steril terhadap dunia praktis tetapi sebagai jembatan menuju pada pengaplikasian ilmu-ilmu secara nyata.
- d. Faktor kesadaran serta sikap pengelola akademik terhadap prinsip TQM tidak begitu tinggi.
- e. Faktor kontribusi TQM dalam praktek manajemen dimana faktor ini merupakan sebuah pengakuan akan sumbangan prinsip TQM dalam aspek manajerial, sehingga suatu usaha benar-benar mampu berkembang secara sehat.

Dalam penelitian diatas penulis simpulkan bahwa kurangnya kesadaran pengelola akademik di universitas terhadap prinsip manajemen mutu, akan tersendatnya pencapaian kualitas universitas yang dikelolanya.

Hal penting (faktor kritis) yaitu, budaya pekerja dan manajemen, infrastruktur, manajerial dan organisasional sebenarnya tidak sebagai faktor penghambat jika

organisasi dapat mengakomodasikan secara baik dan memberdayakannya bahkan akan menjadi faktor pendukung dalam peningkatan kualitas organisasi.

C. HIPOTESIS

Hipotesis adalah Jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian (Sugiyono, 2000) ini sampai terbukti data yang terkumpul. Berdasarkan tinjauan pustaka dan landasan teori yang dikemukakan, maka diperlukan pengembangan hipotesis untuk menguji kebenaran teori yang telah dikemukakan oleh Ngai dan Cheng.

Organisasi perguruan tinggi baik PTS maupun PTN seperti Universitas Sebelas Maret yang mempunyai beberapa fakultas. Masing-masing fakultas mempunyai latar belakang keilmuan dan sudut pandang yang berlainan terhadap upaya pencapaian kualitas dalam pengelolaan manajemen, meskipun masing-masing fakultas akan menemui faktor-faktor pengaruh yang sama tetapi akan mempunyai bobot yang berbeda dari korelasi antara faktor pengaruh dengan yang dipengaruhi. Sehingga dalam penelitian ini diperlukan hipotesis yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan yang singkat dan jelas yang menghubungkan antar dua variabel yaitu variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun perumusan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis verbal.

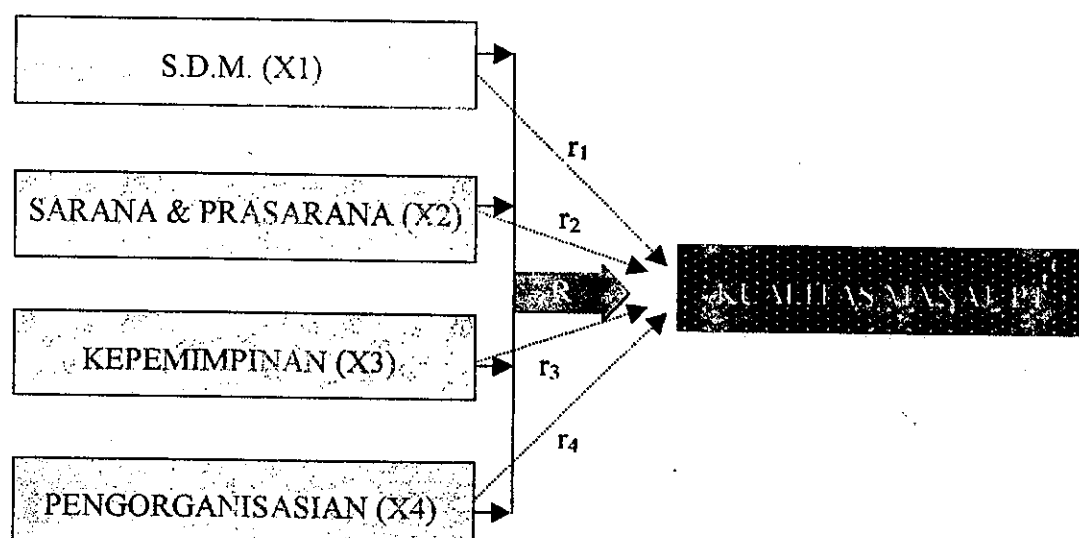
a. Hipotesis minor:

- 1) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel sumber daya manusia (X1) dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi (Y)
- 2) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel sarana dan prasarana (X1) dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi (Y)
- 3) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan (X1) dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi (Y)
- 4) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pengorganisasian (X1) dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi (Y)

2. Hipotesis mayor :

Mengacu pada hipotesis verbal di atas, dapat disimpulkan untuk membuat hipotesis mayor, kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret yakni : terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel sumber daya manusia (X1), sarana dan prasarana (X2), kepemimpinan (X3), pengorganisasian (X4) terhadap variabel kualitas manajemen perguruan tinggi (Y) Universitas Sebelas Maret.

3. Hipotesis Geometri



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif eksplanatori yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang dirumuskan. Untuk memperdalam hasil penelitian ini maka diperlukan juga pendekatan kualitatif observasi.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini masih dalam cakupan ilmu administrasi publik dengan fokus penelitian manajemen publik dengan *focus of analysis* manajemen organisasi publik, yaitu meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret meliputi faktor-faktor :

- 1). Sumber daya manusia ;
- 2). Sarana dan prasarana ;
- 3). Kepemimpinan ;
- 4). Pengorganisasian.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan alasan :

1. Kantor tersebut memungkinkan adanya gejala yang sesuai dengan judul penelitian
2. Kesempatan mendapatkan ijin dari pemimpin Universitas Sebelas Maret.
3. Tersedia dan cukupnya data guna penelitian.

D. Variabel penelitian

1. Klasifikasi Variabel

Seperti tercantum dalam judul penelitian bahwa penelitian ini meneliti variabel-variabel :

- a) Kualitas manajemen perguruan tinggi sebagai variabel terikat (*dependent variabel*) (Y)
- b) Sumber daya manusia sebagai variabel bebas (*independent variabel*) I (X1)
- c) Sarana dan prasarana sebagai variabel bebas II (X2)
- d) Kepemimpinan sebagai variabel bebas III (X3)
- e) Pengorganisasian sebagai variabel bebas IV (X4)

2. Definisi Konseptual

Definisi konseptual dari masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas manajemen perguruan tinggi adalah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi yang memenuhi harapan mahasiswa.
- b. Sumber daya manusia adalah merupakan keadaan yang terdapat pada diri pekerja seperti kemampuan, sikap, nilai, kebutuhan, dan karakteristik

demografisnya, serta cara pandang pekerja terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja dalam suatu organisasi.

- c. Sarana dan prasarana adalah sesuatu yang merupakan penunjang terselenggaranya kegiatan organisasi perguruan tinggi baik berupa benda yang nampak (*tangible*) dan sesuatu yang tidak nampak (*intangible*)
- d. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi semangat atau kemampuan individu-individu lainnya agar bersedia dan memiliki tanggungjawab terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Kemampuan tersebut ditunjukkan dengan sikap, komitmen, visi dan misi seorang pemimpin.
- e. Pengorganisasian adalah suatu kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian di dalam kelompok untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, yang dapat dilihat dari efektivitas komunikasi internal dan eksternal, efektivitas kerjasama, dan efektivitas penetapan sasaran organisasi

3. Definisi Operasional

Definisi operasional dari masing masing variabel dalam penelitian ini adalah :

a. Kualitas manajemen perguruan tinggi dengan indikator :

- 1) Relevansi, yaitu tingkat kesesuaian dengan kebutuhan dengan item :
 - Kurikulum nasional
 - Kesesuaian isi kurikulum
 - Kesesuaian silabus
 - Kesesuaian materi sajian

- Kesesuaian kebijakan akademik
- Kesesuaian buku perpustakaan
- 2) Efisiensi
 - Penggunaan anggaran
 - Pelaksanaan kuliah
- 3) Efektivitas
 - Cara penyajian kuliah
 - Prosedur administrasi
- 4) Akuntabilitas
 - Kepercayaan
 - Kemudahan pelayanan
- 5) Kreativitas
 - Perencanaan perubahan kurikulum baru
 - Kontrak perkuliahan
 - Substansi pengajaran
 - Pelayanan administrasi
- 6) Situasi kerja
 - Keadilan kebijakan
 - Keakraban hubungan
- 7) Empati
 - Dukungan kerja
- 8) Responsiveness
 - Tingkat respon pemimpin

b. Sumber daya manusia (X1) dengan indikator :

- 1). Budaya pegawai
- 2). Tanggapan pekerja terhadap perubahan
- 3). Komitmen karyawan
- 4). Rasa percaya diri terhadap perbaikan kualitas

c. Sarana dan prasarana (X2) dengan indikator :

- 1). Penampilan, dengan item :
 - a. Kerapian, kebersihan, keindahan ruang kuliah
 - b. Kerapian, kebersihan, keindahan peralatan kuliah
 - c. Penampilan pegawai penunjang dan dosen.
- 2). Kondisi perlengkapan
- 3). Keahlian

d. Kepemimpinan (X3) dengan indikator:

- 1). Masa jabatan.
- 2). Perubahan organisasi
- 3). Kemampuan pengambilan keputusan
- 4). Tekad pemimpin
- 4). Sikap pemimpin terhadap perbaikan kualitas
- 5) Visi pemimpin
- 6) Misi Pemimpin

e. Pengorganisasian (X4) dengan indikator :

- 1). Sarana komunikasi

- 2). Tingkat kerjasama
- 3). Ketepatan sasaran organisasi.

E. Jenis Dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis dan sumber data yang digunakan berasal dari :

1. Data primer, yaitu data yang langsung diperoleh dari responden berupa hasil-hasil jawaban dari kuesioner yang disebarakan kepada responden, dalam penelitian ini mahasiswa semua fakultas yaitu sembilan fakultas di Universitas Sebelas Maret.
2. Data sekunder, yaitu data yang bersumber selain dari sumber primer, seperti adanya dokumentasi, catatan-catatan, dan sebagainya.

F. Instrumen Penelitian

Dalam Penelitian ini instrumen yang digunakan peneliti adalah :

1. Kuesioner adalah instrumen yang digunakan untuk pengambilan data dengan menggunakan daftar pertanyaan tertutup dimana responden tinggal mengisi jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pilihan jawaban dan keadaan yang sebenarnya terjadi.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), adalah instrumen wawancara yang berguna untuk mendapatkan data dan informasi yang tidak diperoleh melalui kuesioner.

G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah merupakan kumpulan keseluruhan item sampel yang dipilih (Paul Hague, 1995). Dengan demikian populasi pada penelitian ini adalah seluruh mahasiswa sembilan fakultas di Universitas Sebelas Maret.

Adapun teknik pengambilan sampel, digunakan metode dua tingkatan (*Two Stage*) yaitu pada tingkatan pertama adalah mengetahui jumlah mahasiswa Universitas Sebelas Maret masing-masing fakultas dan direpresentasikan pada Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) sembilan fakultas seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel III.1 : JUMLAH MAHASISWA PER FAKULTAS DI UNIVERSITAS SEBELAS MARET

FAKULTAS	JUMLAH MAHASISWA	JUMLAH PENGURUS BEM
MIPA	1130	34
PERTANIAN	1525	34
TEKNIK	2930	52
SASTRA	2235	53
HUKUM	1138	27
KIP	5350	24
ISIP	2460	22
KEDOKTERAN	1026	28
EKONOMI	2920	16
JUMLAH	20714	290

Sumber : Renstra Universitas Sebelas Maret Tahun 2002

Tingkatan kedua, yaitu jumlah anggota Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas diambil secara acak (*random sampling*). Adapun untuk menentukan besarnya sampel menurut Arikunto (1993 :120) untuk jumlah sampel besar atau lebih dari 100 responden dapat diambil sebesar 10 % - 15 % atau 20% - 25%. Dan sebagai ancar-ancar maka apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Meskipun Nasution (2000 : 101) menyebutkan bahwa tidak ada aturan yang tegas tentang jumlah sampel yang dipersyaratkan untuk suatu penelitian dari populasi yang tersedia. Juga tidak ada batasan yang jelas apa dimaksud dengan sampel yang besar dan yang kecil. Disebutkan pula dalam hal peneliti menggunakan sampling dengan stratifikasi ada kalanya mengambil jumlah yang cukup besar, agar sub kategorinya jangan sampai ada yang kosong atau terlampaui sedikit unsurnya.

Dari pendapat-pendapat tersebut dalam penelitian ini penulis menentukan besarnya sample sebesar 35 % dari populasi tingkatan kedua atau jumlah anggota BEM yang ada yaitu sebagai berikut:

Tabel III.2 : KERANGKA PENGAMBILAN SAMPEL

No	BEM	JUMLAH PENGURUS	%	Hasil	Jumlah sampel
1	Fak. MIPA	34	35	11.9	12
2	Fak. Pertanian	34	35	11.9	12
3	Fak. Teknik	52	35	18.2	18
4	Fak. Sastra	53	35	18.55	19
5.	Fak. Hukum	27	35	9.4	9
6.	Fak. KIP	24	35	8.45	8
7.	Fak. ISIP	22	35	7.7	8
8.	Fak. Kedokteran	28	35	9.8	10
9.	Fak. Ekonomi	16	35	5.6	6
	Jumlah	290	35	101.5	102

Sumber : Bagian Kemahasiswaan Universitas Sebelas Maret, Juni 2002

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa populasi sejumlah 290 pengurus BEM sembilan fakultas dengan persentase 35 % maka didapatkan jumlah sampel sebesar 102 responden. Untuk penelitian ini penulis membulatkan jumlah responden menjadi 100 responden.

Adapun alasan penulis menggunakan populasi mahasiswa karena mahasiswa merupakan pelanggan utama perguruan tinggi. Adapun pemilihan pengurus BEM sebagai populasi tingkatan kedua karena Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas merupakan perwakilan dari mahasiswa yang mempunyai visi memperjuangkan kepentingan mahasiswa dan mempunyai misi mengaspirasikan keinginan dan kebutuhan mahasiswa, mendinamisir kehidupan kemahasiswaan,

menciptakan sinergisitas kemahasiswaan, menumbuhkembangkan pemberdayaan mahasiswa.

H. Teknik Pengumpulan Data

Dengan memperhatikan variabel yang akan diukur, maka data yang akan digali dapat bersumber dari subyek penelitian secara langsung (data primer) dan dapat bersumber dari data-data yang telah digali oleh organisasi atau pihak lain (data sekunder). Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk pengumpulan data sebagai berikut :

- a. Kuesioner, yaitu teknik pengambilan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh orang yang menjadi obyek penelitian (responden). Metode ini akan dipakai untuk memperoleh data primer langsung dari responden, dimana dalam kuesioner ini akan diberikan daftar pertanyaan tertutup yaitu responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan dan pertanyaan terbuka yaitu responden dapat mengisi jawaban sesuai dengan pendapat, sikap dan keadaan yang sebenarnya.
- b. Interview, yaitu teknik wawancara yang berguna untuk mendapatkan data/informasi yang tidak diperoleh melalui kuesioner. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam (*indepth*), yaitu dengan cara melakukan tanya jawab pelanggan akademik dan pelanggan administrasi yaitu dosen dan karyawan yang terlibat dalam Tim Gugus Kendali Mutu (GKM) perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret kecuali mahasiswa, dengan menggunakan *interview guide*.

- c. Observasi, yaitu penulis mengadakan pengamatan secara langsung terhadap fenomena-fenomena yang di teliti dilokasi penelitian untuk mendukung data-data yang telah ada.

I. Teknik Analisa Data

Setelah data terkumpul, maka data tersebut perlu dianalisis dalam rangka menguji hipotesis guna mendapatkan suatu kesimpulan. Dalam penelitian ini digunakan teknik analisa data secara kuantitatif maupun kualitatif yaitu :

- a. Analisis data Kuantitatif merupakan teknik analisa data yang dilakukan dengan perhitungan dengan menggunakan angka-angka
- b. Analisis data kualitatif merupakan teknik analisa data yang dilakukan dengan cara melalui penalaran berdasarkan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data-data yang dianalisis berdasarkan distribusi data.

Kedua analisis digunakan karena dalam penelitian tidak semua data dapat dijabarkan dan dihitung dengan angka angka saja tetapi dibutuhkan data yang lebih mendalam (*indepth*) karena kebenaran tidak hanya terlihat pada yang nampak, sehingga memungkinkan didapatkan hasil yang akurat.

Adapun Uji hipotesis yang dipakai adalah :

- a. Teknik Korelasi *Product Moment*, dengan maksud untuk menguji hubungan dua variabel yaitu apakah ada hubungan antara X1 dan Y, X2 dan Y, X3 dan Y, X4 dan Y, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R_{XY} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan :

- R_{XY} = Koefisien korelasi x dan y
 $\sum xy$ = Jumlah hasil perkalian x dan y
 $\sum x^2$ = Jumlah x setelah dikuadratkan
 $\sum y^2$ = Jumlah y setelah dikuadratkan

- b. Koefisien ganda (*Multivariat*), digunakan untuk menguji hipotesis yang menyatakan derajat asosiasi atau tingkat hubungan semua variabel bebas dengan variabel terikat, yakni hubungan sumber daya manusia (X1), sarana dan prasarana (X2), kepemimpinan (X3), pengorganisasian (X4) terhadap peningkatan kualitas (Y) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$R_{X_1X_2X_3X_4Y} = \frac{\sqrt{r^2X_1Y + r^2X_2Y + r^2X_3Y + r^2X_4Y - 4rX_1Y.rX_2Y.rX_3Y.rX_4Y.rX_1X_2X_3}}{1-r^2X_1X_2X_3X_4}$$

Keterangan =

- $R_{X_1X_2X_3Y}$ = Koefisien korelasi antara X1, X2 dan X3 secara bersama-sama dengan Y.
 r^2X_1Y = Koefisien korelasi antara X1 dan Y
 r^2X_2Y = Koefisien korelasi antara X2 dan Y

$r^2_{X_3Y}$ = Koefisien korelasi antara X_3 dan Y

$r_{X_1X_2X_3X_4}$ = Koefisien korelasi antara X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4

c. Regresi

Analisis regresi digunakan terutama untuk tujuan peramalan, dimana dalam model tersebut ada variabel tergantung (Y) dan variabel bebas (X), dalam penelitian ini terdiri dari variabel tergantung adalah kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta, variabel bebas pertama (X_1) adalah sumber daya manusia, variabel bebas kedua (X_2) adalah sarana dan prasarana, variabel bebas ketiga adalah kepemimpinan, dan variabel bebas ketiga adalah pengorganisasian.

Untuk menghitung prediksi hubungan antara variabel tergantung dengan satu variabel bebas digunakan regresi sederhana (*Simple Regresision*), sedangkan untuk menghitung variabel tergantung dengan lebih dari satu variabel digunakan regresi berganda (*Multiple Regression*).

Adapun untuk menganalisa data yang telah dikumpulkan dari para responden akan dipergunakan alat bantu pengolahan data dengan SPSS (*Statistical Product dan Service Solutions*). Dengan tujuan pemanfaatan metode pengolahan tersebut dapat mempersingkat waktu penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas analisis data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada para responden mahasiswa Universitas Sebelas Maret Surakarta. Arah analisis dalam bagian ini dibimbing oleh rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis yang telah disebutkan pada bab II.

Penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data dilakukan pada tanggal 1-15 Agustus 2002 di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Kuesioner yang disebar kepada 102 (seratus dua) anggota Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas sejumlah sembilan fakultas di Universitas Sebelas Maret. Kuesioner yang kembali sejumlah 100 eksemplar dari 102 eksemplar yang disebarkan, sehingga data yang dapat diolah adalah hasil kuesioner dari 100 responden dengan pertanyaan 70 item pertanyaan yang terdiri dari 3 item pertanyaan saringan yang tidak dapat di olah dan 67 item pertanyaan yang dapat diolah dan dianalisis.

Pengolahan data hasil penelitian ini penulis memanfaatkan *software* SPSS versi 10 untuk mendapatkan gambaran hasil kuesioner yang diperoleh dan ditampilkan dalam bentuk tabel dan grafik kemudian diuraikan dan dijelaskan sesuai dengan hasil interview kepada Tim GKM (Gugus Kendali Mutu) dan sumber informasi yang relevan di Universitas Sebelas Maret.

A. Diskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta berkantor pusat di jalan Ir. Sutami no. 36 A Surakarta.

Universitas Sebelas Maret resmi didirikan pada tanggal 11 Maret 1976. Dasar hukum berdirinya adalah Keputusan Presiden No. 10 tahun 1976 tanggal 8 Maret 1976. Pendiriannya diresmikan secara langsung oleh Presiden RI saat itu Bapak Soeharto di Pagelaran Keraton Surakarta. Pada saat itu nama perguruan tinggi ini adalah Universitas Negeri Surakarta Sebelas Maret yang disingkat UNS. Pada Keputusan Presiden No. 55 tahun 1982 nama UNS disebut dengan Universitas Sebelas Maret yang kemudian lazim digunakan hingga saat ini, sedang singkatannya tetap UNS (Bagian Informasi UNS/UNS.COM). Berdirinya Universitas Sebelas Maret adalah sebagai prakarsa dari para tokoh pendidikan dan tokoh masyarakat yang ada pada waktu itu yang menginginkan berdirinya universitas negeri di Surakarta. Dari hasil kesepakatan para tokoh tersebut akhirnya didirikanlah UNS dengan mengintegrasikan berbagai perguruan tinggi baik negeri maupun swasta yang ada di Surakarta pada waktu itu, yaitu :

1. IKIP Negeri Surakarta
2. Akademi Administrasi Negara Surakarta,
3. STO Negeri Surakarta,
4. Fakultas Kedokteran PTPN
5. Universitas Gabungan Surakarta yang terdiri dari perguruan tinggi swasta:

- a. Universitas Islam Cabang Surakarta
- b. Universitas 17 Agustus Cabang Surakarta
- c. Universitas Cokroaminoto Surakarta
- d. Universitas Nasional Saraswati Surakarta.

Hingga saat ini lebih dari seperempat abad UNS berjuang dalam rangka mengemban amanat mencerdaskan kehidupan bangsa, UNS terus berbenah diri dan berpacu melaksanakan program percepatan pengembangan di segala bidang.

Universitas Sebelas Maret menetapkan strategi pengembangan yang dirasa tepat dalam menghadapi situasi sulit tersebut, yaitu : (i) Mengutamakan program pengembangan berbiaya rendah (*low cost development program*); (ii) Meningkatkan program pengembangan kerjasama yang memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan (*external cooperation*); dan (iii) mengarahkan program pengembangan menuju pada efisiensi internal (*internal efficiency*). Penerapan strategi tersebut tampak telah membuahkan hasil, antara lain: dari tahun ke tahun UNS diijinkan membuka program studi baru yang hingga saat ini telah mencapai 116 program studi; UNS secara terus-menerus dapat mengirim para tenaga pengajar maupun tenaga administrasi untuk studi lanjut (tenaga edukatif yang telah selesai studi lanjut mencapai 55,83 %); UNS berhasil menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga di luar UNS; peran dan kualitas pelayanan unit-unit penunjang seperti UPT Perpustakaan, PPT Komputer, UPT P2B dan lain-lain dari waktu ke waktu menunjukkan adanya peningkatan yang cukup berarti; tidak kurang 14

macam pembangunan fisik di UNS pada tahun 2001 dapat di selesaikan. Berbagai peningkatan dan keberhasilan yang lain selanjutnya dapat dilihat dalam Data Pengembangan yang akan disajikan dalam bagian selanjutnya.

Keberhasilan tersebut tentunya tidak luput dari adanya daya dukung dari segi pendanaan. Di samping dari sumber dana APBN, UNS terus berupaya meraih dana masyarakat (*community fund raising system*) yang diperoleh melalui berbagai bentuk kerjasama, peran orang tua mahasiswa, peraihan dana proyek pengembangan, serta pemberdayaan unit-unit pelaksana kegiatan di lingkungan UNS. Berbagai bantuan dana proyek pengembangan selama ini telah banyak yang berhasil diraih UNS, antara lain: Proyek DUE, QUE, DUE-LIKE, Proyek Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, Proyek Percepatan Pendidikan *enterpreneur*, Proyek Pengembangan Pendidikan Guru Sekolah Menengah, Proyek Penelitian Kompetitif dan Proyek Pengabdian Kompetitif. Adapun yang masih diterima sampai dengan tahun 2001 adalah: Proyek DUE, QUE, DUE-Like, Proyek Penelitian dan Pengabdian Kompetitif. Untuk tahun 2002 masih ada harapan untuk dapat meraih dana pengembangan yang lain, yaitu dari *Program Technological Performance Skill Development Project (TPSDP) Asian Development Bank* dan *Program Information Tenchnology (Info-Tech)* dari Pemerintah Jepang.

Kualitas Mahasiswa sangat ditentukan dari kualitas calon mahasiswa yang diterima. Program penerimaan mahasiswa baru di UNS, khususnya program S-1 reguler, mengingat terbatasnya daya tampung yang ada maka perlu ditempuh

dengan sistem seleksi yang ketat. Ketetapan seleksi tersebut tampak dari penerimaan mahasiswa baru pada tahun akademik 2001/2002, dari jumlah calon sebanyak 45.955 orang hanya diterima sebanyak 2.957 orang (6%) untuk jalur UMPTN. Sedang jalur PMDK/PMKD-POR peminat 3.496 orang diterima 614 orang (18%). Kualitas calon mahasiswa yang diterima ini dapat pula dilihat dari peringkat nasional yang pada Tahun Akademik 2001/2002 UNS menduduki peringkat ke-7 (untuk kelompok IPA) dan ke-8 (untuk kelompok IPS). Sistem seleksi program penerimaan mahasiswa baru di UNS, selama ini dilaksanakan melalui jalur Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri (UMPTN), Penelusuran Minat dan Kemampuan (PMDK) dan Penelusuran Minat, Kemampuan dan Prestasi Olah Raga (PMKD-POR).

Selain melalui jalur tersebut, mulai Tahun Akademik 2001/2002 UNS mengembangkan program pendidikan Teledukasi, yakni layanan jasa pendidikan jarak jauh yang dilaksanakan dengan pendekatan *community based learning*, dengan metode pembelajaran 40 % berupa kegiatan tatap muka (*in-class*) dan 60 % berupa kegiatan lapangan (*out-class*), tutorial dijalankan secara *on-line* melalui pengembangan *home-page* dan bahan rujukan perpustakaan secara *computerised*. Program Studi yang telah dibuka melalui program Teledukasi ini adalah program pendidikan S1 Reguler Program Studi Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat di FISIP UNS. Selain program Teledukasi, dalam rangka menuju penyelenggaraan UNS *Cyberiversity* saat ini UNS tengah merintis pengembangan *Electric Learning Centre (E-Learning Centre)*. Program ini dimaksudkan sebagai pusat pelayanan

pendidikan dengan memanfaatkan teknologi informasi dalam melayani proses pendidikan, baik proses belajar-mengajar maupun proses pelayanan administrasi akademik. Pelayanan pendidikan tersebut disajikan dalam format multimedia yang bisa diakses dari mana saja dan kapan saja. Untuk itu dalam pelaksanaannya *E-Learning Centre* akan dilengkapi dengan fasilitas *tutorial on-line*, *bulletin board* (*home-page* mata kuliah), *virtual library*, *electronic mail* dan proses administrasi akademik *on-line*.

Dalam perkembangannya hingga saat ini Universitas Sebelas Maret telah memiliki 9 (sembilan) fakultas yaitu Fakultas Sastra, FISIP, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, Fakultas Pertanian, Fakultas Kedokteran, FKIP, Fakultas MIPA. Adapun program studi secara keseluruhan berjumlah 116 program studi terdiri dari: 2 program studi D2, 15 program studi D3, 48 program studi S1 Reguler, 26 program studi S1 Ekstensi, 16 program studi S2, 8 program studi PPDS-1, dan 1 program studi S3.

Dalam rangka meningkatkan kualitas produk/lulusan, unit penunjang pendidikan memiliki peran penting, khususnya dalam memberikan bekal kepada peserta didik dengan pengetahuan keterampilan dan teknologi agar memiliki sikap kemandirian, landasan moral dan kepekaan sosial. Selama ini peran tersebut telah dilaksanakan dengan baik dan terus menerus dikembangkan oleh unit-unit penunjang pendidikan yang ada di UNS yang berupa unit/pusat pelaksana teknis(UPT/PPT), terdiri dari:

1. UPT Perpustakaan

2. PPT Komputer
3. UPT Pelayanan dan Pengembangan Bahasa (UPT P2B)
4. UPT Program Pengalaman Lapangan (UPT PPL)
5. UPT Laboratorium MIPA Pusat
6. UPT Penerbitan dan Percetakan (UNS Press)

Universitas Sebelas Maret sebagai pelaksana Tri Dharma Perguruan Tinggi, selain secara terus menerus mengembangkan bidang akademik juga berupaya meningkatkan unsur Tri Dharma yang kedua dan ketiga, yaitu penelitian dan pengabdian masyarakat. Kedua unsur tersebut di UNS dilaksanakan oleh Lembaga Penelitian dan Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat. Dalam melaksanakan tugasnya kedua lembaga tersebut dibantu oleh pusat-pusat seperti berikut ini :

I. LEMBAGA PENELITIAN, terdiri dari :

1. Pusat Penelitian Pengembangan Pedesaan dan Kawasan (P4K)
2. Pusat Penelitian dan Pengembangan Gender (P3G)
3. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sistem Belajar Mandiri
4. Pusat Penelitian Kependudukan
5. Pusat Penelitian Rehabilitasi dan dan Remediasi
6. Pusat Penelitian Lingkungan Hidup
7. Pusat Penelitian dan Pengembangan Pariwisata

II. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat, terdiri dari :

1. Pusat Teleedukasi
2. Pusat Informasi dan Pembangunan Wilayah
3. Pusat Pendidikan dan Layanan Masyarakat
4. Pusat Pengelolaan dan Pengembangan Kuliah Kerja Pemberdayaan Masyarakat
5. Pusat Pengembangan Gizi, Pangan dan Kesehatan Masyarakat
6. Pusat Pengembangan Budaya

Selain kedua lembaga tersebut, UNS juga memiliki lembaga Kewirausahaan (LPKwu) yang bertugas memberikan bekal kewirausahaan kepada mahasiswa dan menyelenggarakan program-program kewirausahaan bagi masyarakat. Dalam melaksanakan tugasnya LPKwu dibantu oleh tiga pusat pengembangan, yaitu :

1. Pusat Pengembangan Bisnis (Pusbangnis)
2. Pusat Pengembangan Kewirausahaan Mahasiswa
3. Pusat Pengembangan dan Pelayanan Hak atas Kekayaan Intelektual (P3HAKI)

Sumber daya manusia (SDM) Universitas Sebelas Maret yang terdiri dari 1476 staf edukatif (dosen), 826 staf administrasi dan jumlah mahasiswa 21.677 orang (Renstra UNS 2001-2005, hal : 6). Sumber daya manusia setiap tahun mengalami perubahan karena ada yang purnakarya atau rekrutmen pegawai baru, SDM dikategorikan menjadi dua istilah yaitu tenaga akademik (dosen) dan tenaga penunjang yang terdiri dari administrasi, teknisi, laboran, pustakawan. Jumlah dan perkembangannya ini dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel IV.1 : JUMLAH TENAGA AKADEMIK UNIVERSITAS SEBELAS MARET
BERDASARKAN KUALIFIKASI PENDIDIKAN
TAHUN AKADEMIK 2001/2002

JENJANG STUDI	JUMLAH	%
Sarmud	1	0.07
S-1	651	44.11
S-2/Sp	761	51.56
S-3	63	4.27
JUMLAH	1476	100.00

Tabel di atas menunjukkan bahwa masih ada tenaga akademik yang mempunyai jenjang pendidikan Sarjana Muda (0,07%), jenjang pendidikan S1 masih relatif banyak yakni sebesar (44,11%), sedangkan yang berjenjang pendidikan S2/ Spesialis sebanyak 51,56%, Adapun yang berjenjang pendidikan S3 hanya (4,27%). Komposisi dosen masih diperlukan peningkatan menjadi komposisi yang proporsional antara jenjang pendidikan S1, S2/SP, dan S3.

TABEL IV.2 : PERKEMBANGAN JUMLAH TENAGA PENUNJANG PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET BERDASARKAN KUALIFIKASI PENDIDIKAN
TAHUN AKADEMIK 1997/1998 S.D 2001/2002

Pendidikan	Tahun Akademik				
	97/98	98/99	99/2000	2000/2001	2001/2002*)
S2	3	3	3	3	3
S1	114	113	113	132	138
Sarjana Muda/D3	42	50	55	56	53
SMTA	495	474	481	470	463
SMTP	50	63	62	60	58
SD	152	133	125	120	111
Jumlah	856	836	839	841	826

Sumber Data : Bagian Kepegawaian

Pengolah : Bagian Sistem Informasi

catatan : *) data s.d 31 Desember 2001

Tabel di atas menggambarkan perkembangan tenaga penunjang pendidikan di Universitas Sebelas Maret. Menurut jumlahnya pada lima tahun terakhir mengalami penurunan yakni pada tahun 1997/1998 sebanyak 857 pada tahun 2001/2002 menjadi 826, dilihat dari komposisi jenjang pendidikan masih banyak pegawai yang berjenjang pendidikan sekolah dasar (SD) pada tahun 2001/2002 sebanyak 111, pendidikan SMTP relatif stabil, komposisi terbanyak pada pegawai berpendidikan SLTA, dan yang cukup mendukung adalah pegawai yang berpendidikan S1 karena meningkat sejak tahun 2000/2001, Sedangkan pegawai yang berjenjang pendidikan S2 stabil sejak tahun 1997/1998 yakni 3 orang.

Sarana dan prasarana yang tersedia adalah lahan tanah yang cukup luas dengan luas bangunan gedung : 163.765.45 m². Perpustakaan yang menyediakan buku sejumlah 135.482 exemplar dengan 44.524 judul buku dan tersedia banyak jurnal dan CD-ROM serta tersedia komputer untuk akses internet. Untuk pengembangan bahasa tersedia laboratorium bahasa dengan gedung dan peralatan yang representatif.

Visi Universitas Sebelas Maret yang tercantum dalam Renstra menyebutkan “ Sebagai salah satu dari pusat pemikiran, pengkajian dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni menuju perannya sebagai pusat kebudayaan dalam rangka memperkaya kehidupan masyarakat dengan melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara bertanggungjawab yang dilandasi dengan semangat kemandirian dan demokrasi untuk mendukung pembangunan bangsa”

Adapun misi Universitas Sebelas Maret disebutkan sebagai berikut:

Menjadi perguruan tinggi yang mendorong segenap civitas akademika dan semua kelompok masyarakat dapat berperanserta dan mengembangkan potensinya, guna mewujudkan masyarakat yang berakhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, bertanggungjawab, serta menguasai ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dengan :

- a. Menyelenggarakan pendidikan yang mendukung pembangunan bangsa, dengan mengedepankan pembinaan suasana akademik yang sehat, demokratis, keterpaduan kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler, memanfaatkan teknologi dan informasi mutakhir, dengan memperhatikan perkembangan budaya masyarakat.
- b. Menyelenggarakan penelitian yang berorientasi pada pengembangan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat, serta pengembangan ilmu pengetahuan Teknologi dan Kesenian (IPTEKS) untuk menjawab berbagai permasalahan yang bertaraf lokal, nasional, regional dan international.
- c. Menyelenggarakan program pengabdian kepada masyarakat dengan berorientasi pada pemberdayaan segenap lapisan masyarakat dalam dimensi ekonomi, politik, sosial, budaya, kesehatan, pertahanan dan keamanan (dalam Renstra UNS, hal, 17)

Sedangkan tujuan yang akan dicapai Universitas Sebelas Maret adalah sebagai berikut:

- a. Menghasilkan tenaga akademik dan profesional yang cakap dan mandiri, berdaya saing tinggi, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, persatuan dan kesatuan, kerakyatan dan keadilan sosial, sehat jasmani dan rokhani, serta berwawasan budaya yang luas dalam berkehidupan sebagai pribadi, warga masyarakat, warga bangsa dan umat manusia.
- b. Menghasilkan pemikiran dan temuan-temuan penelitian yang berkualitas untuk pengembangan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang bertaraf lokal, nasional, regional dan internasional.
- c. Menghasilkan karya-karya pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas didasarkan pada penerapan IPTEK dan pemberdayaan segenap lapisan warga masyarakat dalam dimensi ekonomi, politik, sosial, budaya, kesehatan, pertahanan dan keamanan.

Untuk mencapai tujuan UNS menetapkan strategi pencapaian tujuan yaitu :

- a. Meningkatkan dan mengembangkan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya termasuk penguasaan bahasa asing serta teknologi informasi mutakhir sesuai potensi serta kebutuhan.
- b. Mengembangkan sistem dan manajemen pendidikan yang mengarah kepada otonomi, demokrasi, desentralisasi, efisiensi dan akuntabilitas dalam upaya peningkatan kualitas yang terus menerus.

- c. Menyempurnakan sistem pembelajaran di semua strata dengan membentuk Lembaga Pengembangan Pendidikan UNS.
- d. Menciptakan peluang dan kondisi agar UNS dapat berperan sebagai *Teaching and Research University* yang handal menuju universitas sebagai agen pembaharu, antara lain dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pendidikan, pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
(RENSTRA UNS, hal 18)

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi responden

Responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Sebelas Maret yaitu mahasiswa S1 reguler angkatan tahun 1997-2001 yang termasuk dalam anggota BEM Fakultas. Dari sembilan fakultas, masing-masing BEM fakultas mempunyai pengurus yang terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, seksi-seksi dan anggota.

Mahasiswa yang menjadi anggota BEM fakultas adalah mahasiswa dari semua program studi/jurusan yang ada di fakultas yang bersangkutan, sehingga BEM fakultas merupakan representasi dari mahasiswa semua program studi/jurusan.

Menurut catatan Bagian informasi Universitas Sebelas Maret, mahasiswa S1 reguler Universitas Sebelas Maret terhitung bulan Januari 2002 berjumlah

20.714 orang yang terdiri dari 9872 mahasiswa pria, dan 10842 mahasiswa wanita.

Jumlah anggota BEM fakultas paling sedikit berjumlah 16 mahasiswa yaitu di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik dan yang paling banyak mempunyai anggota adalah Fakultas Teknik berjumlah 52 anggota dan Fakultas Sastra sebanyak 53 anggota, sedangkan fakultas yang lain rata-rata beranggota antara 22-34 mahasiswa periksa pada tabel III.6.

Setelah diketahui gambaran responden, maka selanjutnya akan di analisa jawaban dari 100 responden yang telah mengisi dan menyerahkan kuesioner kepada penulis. Deskripsi ini menyajikan hasil kuesioner dari responden mahasiswa UNS dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi, untuk mengetahui persentase tanggapan mahasiswa terhadap kualitas manajemen manajemen Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta. Untuk mengetahui tinggi atau rendahnya skor penilaian dari masing-masing variabel maka diperlukan adanya kriteria interval atas jawaban responden. nilai interval tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk mengetahui kualitas manajemen Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta yang dipengaruhi oleh faktor-faktor SDM, Sarana dan Prasarana, Kepemimpinan, dan faktor Pengorganisasian.

2. Gambaran tentang Kualitas Manajemen di Universitas Sebelas Maret.

Yang di maksud dengan kualitas manajemen dalam penelitian ini adalah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi yang memenuhi harapan mahasiswa. Cara untuk mengukur kualitas manajemen digunakan cara dengan membandingkan antara data empiris dengan data teoritis, data empiris adalah data yang diperoleh oleh peneliti di lapangan seperti pada jumlah data dari responden. pengukuran kualitas manajemen dilakukan dengan memberikan penilaian pada jawaban responden terhadap kuesioner kualitas manajemen yang terdiri dari 30 item pertanyaan.dengan alternatif jawaban dan dinilai dengan lima tingkatan yaitu : jawaban a diberi skor 5, jawaban b diberi skor 4, jawaban c diberi skor 3, jawaban d diberi skor 2 dan jawaban e diberi skor 1.

Dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden pada variabel kualitas manajemen yang tersebut pada nomor 1-3 merupakan pertanyaan saringan tentang pengetahuan mahasiswa terhadap kurikulum nasional juga disebut sebagai kurikulum inti perguruan tinggi. Dari 100 responden mahasiswa UNS yang menyebutkan mengerti tentang kurikulum nasional sebesar 25% dan 75 % menyatakan tidak mengetahui tentang kurikulum nasional. Hal ini perlu mendapatkan perhatian bagi para pengelola pendidikan karena kurikulum yang sebenarnya merupakan arah pembelajaran di perguruan tinggi yang akan diterima oleh mahasiswa. Karena ketidaktahuan mahasiswa tentang kurikulum nasional tersebut sehingga dibutuhkan peningkatan komunikasi dua arah antara

mahasiswa dengan pengelola fakultas sehingga informasi dari fakultas sampai pada mahasiswa sama dan cepat diterima oleh mahasiswa, begitu pula sebaliknya informasi kegiatan yang dilakukan mahasiswa sebaiknya segera diketahui oleh fakultas. Dengan peningkatan komunikasi dan informasi dua arah memungkinkan organisasi akan berjalan secara efektif dan sekaligus meningkatkan ketepatan pelayanan terhadap mahasiswa, maka akan meningkatkan kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret.

Kenyataan di atas sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, sebagaimana disebutkan oleh sumber informasi di UNS yang menyebutkan bahwa sebagian besar mahasiswa hanya menerima kurikulum apa adanya dan tidak perlu mengetahui bagaimana peraturan tentang kurikulum. Dan selama ini mahasiswa memang tidak dilibatkan dalam perubahan kurikulum yang dilaksanakan di fakultas masing-masing. Dari sumber tersebut menyebutkan pula bahwa pada era transparansi ini mahasiswa akan diberi dan diajak untuk memberikan masukan tentang kurikulum fakultas. Prosedur penentuan kurikulum fakultas dengan beberapa tahap yakni dengan mempelajari kurikulum inti (kurikulum nasional) yang tersebut dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 232/U/200 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa. Kemudian mengadakan lokakarya tentang kurikulum tersebut yang akan menentukan berapa persentase kurikulum nasional (kurikulum inti) yang merupakan kelompok bahan kajian dan pelajaran yang harus dicakup dalam suatu program studi yang dirumuskan dalam kurikulum

yang berlaku secara nasional. Untuk program sarjana berkisar antara 40%-80% dari sejumlah SKS kurikulum program sarjana. Untuk program Diploma sekurang-kurangnya 40 dari jumlah SKS kurikulum program diploma. (Pasal 8, ayat 2 Kepmendiknas 232 :2000).

Peserta lokakarya dalam penentuan kurikulum tersebut diikuti oleh perwakilan program studi yang ada di fakultas masing-masing. Dan disebutkan oleh sumber informasi tersebut bahwa mahasiswa belum ada perwakilan dalam lokakarya tersebut. Setelah ada keputusan dan ditetapkan kurikulum fakultas dari hasil lokakarya tersebut diajukan kepada Rektor untuk mendapatkan persetujuan dan selanjutnya di ajukan pula kepada Menteri untuk mendapatkan penetapan kurikulum yang berlaku di fakultas.

Pada indikator kesesuaian antara isi kurikulum fakultas (kurfak) dengan kurikulum nasional (kurnas), yang tersebut dalam pertanyaan item empat didapat data dari responden seperti tersebut pada tabel frekuensi sebagai berikut:

Tabel IV.3 : KESESUAIAN ISI KURIKULUM FAKULTAS DENGAN KURIKULUM NASIONAL.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak sesuai	0	0
Tidak sesuai	0	0
Cukup sesuai	7	7
Sesuai	18	18
Sangat sesuai	0	0
Jumlah	25	25

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 4.

Tabel di atas memberikan gambaran bahwa dari 25 responden yang mengerti tentang kurnas terdapat 7 % responden yang menyatakan kurfak dan kurnas cukup sesuai sedangkan 18% responden menyatakan kurfak dan kurnas sesuai. Dilihat dari jumlah responden yang mengerti tentang kurnas sebanyak 25 responden 18% menyatakan sesuai dan 7% responden menyatakan cukup sesuai, hal ini menggambarkan bahwa kurikulum yang dilaksanakan di fakultas sesuai dengan ketentuan Menteri Pendidikan Nasional. Kesesuaian ini dapat dilihat dari sisi perbandingan antara kurikulum inti dan kurikulum institusional. Kurikulum ini merupakan kelompok kajian dan pelajaran yang dicakup dalam suatu program studi yang dirumuskan dalam kurikulum yang berlaku secara nasional. Adapun kurikulum institusional merupakan sejumlah bahan kajian dan pelajaran yang merupakan bagian dari kurikulum pendidikan tinggi, terdiri atas tambahan dari kelompok ilmu dalam kurikulum inti yang disusun dengan memperhatikan keadaan dan kebutuhan lingkungan serta ciri khas perguruan tinggi yang bersangkutan. (Pasal 9, KEPMENDIKNAS, NO.232/U/2000).

Untuk mengetahui relevansi antara silabus perkuliahan di fakultas dengan kurikulum nasional diperlukan indikator yang menyatakan berapa tingkat kesesuaian antara silabus perkuliahan fakultas dengan kurikulum nasional, yang tersebut dalam pertanyaan item lima, dan mendapatkan pernyataan dari responden sehingga didapatkan data sebagaimana tercantum pada tabel IV.4 sebagai berikut :

Tabel IV.4 : KESESUAIAN SILABUS PERKULIAHAN FAKULTAS DENGAN KURIKULUM NASIONAL.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak sesuai	0	0
Tidak sesuai	7	7.0
Cukup sesuai	11	11.0
Sesuai	6	6.0
Sangat sesuai	1	1.0
Total	25	25.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 5.

Tabel di atas dapat diartikan bahwa dari 25 responden menyatakan sangat sesuai 1% responden ; yang menyatakan sesuai sebanyak 6% responden; 11% responden menyebutkan cukup sesuai; dan 7% responden menyatakan tidak sesuai antara silabus perkuliahan dengan kurikulum nasional.

Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa 18% dari 25% menyatakan tingkat kesesuaian silabus perkuliahan dengan kurikulum nasional rendah. Dengan demikian mengakibatkan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret juga akan rendah. Perbaikan silabus perkuliahan yang dilaksanakan sekarang perlu perbaikan untuk menyesuaikan kurikulum nasional dan peningkatan kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret.

Indikator kesesuaian antara materi sajian di fakultas dengan kurikulum nasional, yang tersebut dalam pertanyaan item enam, dapat dilihat pada tabel IV.5 yang menggambarkan bahwa terdapat 75% menyatakan tidak mengetahui kurikulum nasional dan 25% menyebutkan pengertian tentang kurikulum nasional. Kesesuaian materi sajian dengan kurikulum nasional dari 100

responden menyatakan 4% menyatakan tidak sesuai, 14% menyatakan cukup sesuai, dan 7% menyatakan sesuai antara materi sajian dengan kurnas di fakultas. Untuk mengetahui jawaban responden tentang kesesuaian silabus perkuliahan fakultas dengan kurikulum nasional secara rinci ditampilkan pada tabel IV.5 berikut ini :

Tabel IV.5 : KESESUAIAN MATERI SAJIAN DI FAKULTAS DENGAN KURIKULUM NASIONAL.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak sesuai	0	0
Tidak sesuai	4	4.0
Cukup sesuai	14	14.0
Sesuai	7	7.0
Sangat sesuai	0	0
Jumlah	25	25.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 6.

Tabel di atas dapat ditafsirkan bahwa 18% digolongkan menyatakan kesesuaian materi sajian di fakultas dengan kurikulum nasional rendah karena 4% menyatakan tidak sesuai dan 14% menyatakan cukup sesuai. Sedangkan hanya 7% yang menyebutkan sesuai antara materi sajian dengan kurikulum nasional.

Kesesuaian antara isi kurikulum fakultas dengan kebutuhan dunia kerja, yang tersebut dalam pertanyaan item tujuh, menghasilkan data dari 100 responden menyatakan bahwa kesesuaian antara isi kurikulum fakultas dengan kebutuhan dunia kerja adalah 3% responden menyatakan sangat tidak sesuai, 43% responden menyatakan tidak sesuai, 46% responden menyatakan cukup

sesuai dan 8% menyatakan sesuai. Untuk mempermudah penggambaran tentang kesesuaian antara isi kurikulum fakultas dengan kebutuhan dunia kerja ditampilkan dalam tabel dibawah :

Tabel IV. 6 : KESesuaIAN ISI KURIKULUM FAKULTAS DENGAN KEBUTUHAN DUNIA KERJA

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak sesuai	3	3.0
Tidak sesuai	43	43.0
Cukup sesuai	46	46.0
Sesuai	8	8.0
Sangat sesuai	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 7.

Dari 100 responden tidak ada yang menyatakan sangat sesuai, hal ini menjadi kebalikan terhadap pernyataan responden yang menyatakan sangat tidak sesuai antara isi kurikulum fakultas dengan kebutuh dunia kerja. Hasil ini tentunya akan menjadi perhatian bagi para pemimpin fakultas karena perubahan kurikulum biasanya terlambat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, hal ini senada dengan pendapat sumber informasi bahwa kurikulum yang dilaksanakan dimulai sejak mahasiswa masuk ke Universitas Sebelas Maret dan belajar selama masa studi diploma atau strata 1 sedangkan ilmu pengetahuan dan teknologi selalu berkembang sehingga untuk penyesuaian isi kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja tidak mudah pelaksanaannya.

Sedangkan pada indikator kesesuaian antara silabus perkuliahan di fakultas dengan kebutuhan dunia kerja, yang tersebut dalam pertanyaan item

delapan mendapatkan tanggapan dari responden yang diringkas dalam tabel IV.7 untuk mempermudah melihat gambaran jawaban responden.

Tabel IV.7 : KESesuaIAN ANTARA SILABUS PERKULIAHAN DI FAKULTAS DENGAN KEBUTUHAN DUNIA KERJA

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak sesuai	3	3.0
Tidak sesuai	22	22.0
Cukup sesuai	52	52.0
Sesuai	22	22.0
Sangat sesuai	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 8.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 3% yang menyatakan kesesuaian antara silabus perkuliahan di fakultas dengan kebutuhan dunia kerja sangat tidak sesuai, sedangkan 22% responden menyatakan tidak sesuai, 52% menyatakan cukup sesuai, 22% menyatakan sesuai dan 1% yang menyatakan sangat sesuai

Dari hasil di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kesesuaian antara silabus perkuliahan di fakultas dengan kebutuhan dunia kerja sudah cukup sesuai tetapi cenderung tidak sesuai karena persentasenya lebih besar yang menyatakan tidak sesuai. Hal ini masih diperlukan perbaikan silabus perkuliahan untuk meningkatkan kesesuaian dengan kebutuhan dunia kerja.

Kesesuaian antara materi sajian di fakultas dengan kebutuhan dunia kerja, yang tersebut dalam pertanyaan item sembilan mendapatkan jawaban dari responden dengan frekuensi sebagai berikut :

Tabel IV.8 : KESesuaIAN ANTARA MATERI SAJIAN DI FAKULTAS DENGAN KEBUTUHAN DUNIA KERJA

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak sesuai	2	2.0
Tidak sesuai	40	40.0
Cukup sesuai	47	47.0
Sesuai	11	11.0
Sangat sesuai	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 9.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden terdapat 2% yang menyatakan bahwa kesesuaian antara materi sajian di fakultas dengan kebutuhan dunia kerja sangat tidak sesuai, 40% menyatakan tidak sesuai, 47% menilai cukup sesuai, 11% responden menilai sesuai dan tidak ada responden 0% yang menyatakan sangat sesuai. Gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa responden cenderung menilai materi sajian di fakultas tidak sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

Kekurangsesuaian tersebut dapat disebabkan beberapa faktor seperti materi sajian masih menggunakan literatur lama, masih mengacu pada kurikulum lama, materi sajian sangat teoritis, sedangkan kebutuhan dunia kerja sangat dipengaruhi oleh dunia praktis.

Tingkat kesesuaian antara kebijakan akademik di fakultas dengan kebutuhan dunia kerja, yang tersebut dalam pertanyaan item sepuluh menghasilkan jawaban yang berupa data pada tabel berikut ini :

Tabel IV.9 : KESESUAIAN ANTARA KEBIJAKAN AKADEMIK DI FAKULTAS DENGAN KEBUTUHAN DUNIA KERJA

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak sesuai	2	2.0
Tidak sesuai	40	40.0
Cukup sesuai	56	56.0
Sesuai	2	2.0
Sangat sesuai	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 10.

Tabel di atas dapat diartikan bahwa dari 100 responden menilai kesesuaian antara kebijakan akademik di fakultas dengan kebutuhan dunia kerja adalah 2% menilai sangat tidak sesuai, 40% menilai tidak sesuai, 56% menilai cukup sesuai, 2% menilai sesuai dan tidak ada responden 0% yang menilai sangat sesuai. Hasil jawaban responden di atas dapat digambarkan bahwa kebijakan akademik di fakultas dengan kebutuhan dunia kerja tidak sesuai karena kecenderungan persentase yang menyatakan cukup sesuai sampai sangat tidak sesuai lebih besar dibanding persentase yang menyatakan cukup sesuai sampai sangat sesuai.

Perguruan tinggi sangat membutuhkan sekali bahan bacaan baik berupa buku, jurnal, CD-ROM, internet yang kesemuanya mendukung ke arah proses pembelajaran dan menjadi bahan bacaan yang dibutuhkan mahasiswa. Untuk mengukur kualitas manajemen diperlukan mengukur tingkat kesesuaian antara buku-buku di perpustakaan fakultas dengan kurikulum fakultas, yang tersebut

dalam pertanyaan item sebelas mendapatkan penilaian dari responden sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.10 : KESESUAIAN ANTARA BUKU-BUKU PERPUSTAKAAN FAKULTAS DENGAN KURIKULUM FAKULTAS.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak sesuai	7	7.0
Tidak sesuai	43	43.0
Cukup sesuai	43	43.0
Sesuai	7	7.0
Sangat sesuai	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 11.

Dari tabel di atas dapat di ketahui bahwa dari 100 responden, terdapat 43% responden menyatakan tidak sesuai buku-buku di fakultas dan 43% hanya menyatakan cukup sesuai, dan 7% saja yang menyatakan buku-buku di fakultas sesuai dengan kurikulum fakultas dan ada 7% yang menyatakan sangat tidak sesuai. Sehingga tingkat kesesuaian persediaan buku fakultas dengan kurikulum fakultas rendah.

Tingkat efisiensi terhadap penggunaan anggaran yang direncanakan untuk kegiatan mahasiswa yang tersebut dalam pertanyaan item dua belas mendapatkan tanggapan responden bahwa sebanyak 93% menyebutkan penggunaan anggaran dari sangat tidak hemat dan sangat tidak tepat sampai pada penilaian cukup hemat dan tepat. Sedangkan yang menyatakan hemat dan tepat hanya 7%. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa penggunaan anggaran di fakultas menurut jawaban responden dinyatakan tidak efisien. Pernyataan responden ditampilkan pada tabel IV.11 berikut ini :

Tabel IV.11 : EFISIENSI PENGGUNAAN ANGGARAN YANG DIRENCANAKAN UNTUK KEGIATAN MAHASISWA.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak hemat dan sangat tidak tepat	4	4.0
Tidak hemat dan tidak tepat	32	32.0
Cukup hemat dan cukup tepat	57	57.0
Hemat dan tepat	7	7.0
Sangat hemat dan sangat tepat	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 12.

Sedangkan tingkat efisiensi, ketepatan waktu pelaksanaan kuliah dengan kalender akademik yang tersebut dalam pertanyaan item tiga belas mendapatkan hasil data dari jawaban responden sebagai berikut :

Tabel IV.12 : KETEPATAN WAKTU PELAKSANAAN KULIAH DENGAN KALENDER AKADEMIK

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak tepat waktu	4	4.0
Tidak tepat waktu	32	32.0
Cukup tepat waktu	57	57.0
Tepat waktu	7	7.0
Sangat tepat waktu	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 13.

Jawaban responden yang tersebut pada tabel di atas berarti bahwa dari 100 responden, yang menyatakan ketepatan waktu pelaksanaan kuliah dengan kalender akademik terdiri dari 4 % menilai sangat tidak tepat waktu, 40% menilai tidak tepat waktu, 42% menilai cukup tepat waktu, 11% menilai tepat waktu dan 3% responden menyatakan sangat tepat waktu. Hasil tersebut menggambarkan tingkat ketepatan waktu pelaksanaan kuliah dengan kalender

akademik pada kategori relatif rendah karena persentase pernyataan responden yang menyatakan sangat tidak tepat waktu sampai pada tingkatan cukup tepat sebesar 93%. Sehingga perencanaan dan pelaksanaan kuliah belum sesuai.

Tingkat efektivitas cara penyajian kuliah dengan metode ceramah yang tersebut dalam pertanyaan item empat belas mendapatkan jawaban dari 100 responden diketahui ada 4% responden yang menilai cara penyajian kuliah dengan metode ceramah sangat tidak tepat, 38% responden menilai cara penyajian kuliah dengan metode ceramah tidak tepat, 56% responden menilai cara penyajian kuliah dengan metode ceramah cukup tepat, 2% responden menilai tepat cara penyajian kuliah dengan metode ceramah, dan tidak ada responden (0%) yang menilai cara penyajian kuliah dengan metode ceramah sangat tepat. Jawaban tersebut dicantumkan dalam tabel IV.13 berikut ini :

Tabel IV.13 : CARA PENYAJIAN KULIAH DENGAN METODE CERAMAH

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak tepat	4	4.0
Tidak tepat	38	38.0
Cukup tepat	56	56.0
Tepat	2	2.0
Sangat tepat	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 14.

Bila dilihat besarnya persentase pernyataan responden dapat dideskripsikan bahwa mahasiswa menyatakan penyajian kuliah dengan metode ceramah kurang tepat karena sebanyak 98% menyatakan penyajian kuliah

dengan metode ceramah hanya pada tingkatan cukup tepat sampai sangat tidak tepat. Penilaian terhadap penyajian kuliah dengan ceramah dinyatakan kurang tepat. Hal ini perlu mendapatkan perhatian karena tingkat efektivitas termasuk kategori rendah.

Indikator efektivitas, cara penyajian kuliah dengan metode diskusi yang tersebut dalam pertanyaan item lima belas menghasilkan data dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel IV.14 : CARA PENYAJIAN KULIAH DENGAN METODE DISKUSI

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak tepat	7	7.0
Tidak tepat	14	14.0
Cukup tepat	53	53.0
Tepat	22	22.0
Sangat tepat	4	4.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 15.

Dalam tabel di atas dapat diartikan bahwa terdapat 100 responden, ada 7% responden yang menyatakan cara penyajian kuliah dengan metode diskusi sangat tidak tepat, 14% responden menyatakan tidak tepat 53% responden menyatakan cukup tepat 22% responden menyatakan tepat dan 4% responden yang menyatakan sangat tepat.

Pada indikator efektivitas, cara penyajian kuliah dengan metode penugasan yang tersebut dalam pertanyaan enam belas menghasilkan jawaban dari 100 responden, ada 4% responden yang menilai bahwa penyajian kuliah dengan metode penugasan sangat tidak tepat, 20% responden menilai tidak

tepat, 47% responden menilai cukup tepat, 25% responden menilai tepat, dan terdapat 4% responden menilai bahwa penyajian kuliah dengan metode penugasan sangat tepat. Hasil tersebut ditampilkan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel IV.15 : CARA PENYAJIAN KULIAH DENGAN METODE PENUGASAN

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak tepat	4	4.0
Tidak tepat	20	20.0
Cukup tepat	47	47.0
Tepat	25	25.0
Sangat tepat	4	4.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 16.

Pada tingkat efektivitas yang menanyakan bagaimana efektivitas prosedur pelayanan administrasi terhadap kepuasan mahasiswa yang tersebut dalam pertanyaan tujuh belas berhasil mendapatkan jawaban dari responden sebagai berikut :

Tabel IV.16 : PROSEDUR PELAYANAN ADMINISTRASI TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat memuaskan	5	5.0
Tidak memuaskan	33	33.0
Cukup memuaskan	55	55.0
Memuaskan	7	7.0
Sangat memuaskan	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 17.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 5 % responden yang menyatakan bahwa prosedur pelayanan administrasi terhadap kepuasan mahasiswa sangat tidak memuaskan, 33% responden menyatakan tidak memuaskan, 55% responden cukup memuaskan, 7% responden menyatakan memuaskan, dan tidak ada (0%) responden yang menyatakan prosedur pelayanan administrasi terhadap kepuasan mahasiswa sangat memuaskan. Hasil ini dapat digambarkan bahwa tingkat kepuasan mahasiswa terhadap efektivitas prosedur pelayanan administrasi kurang memuaskan, karena bila dilihat persentase pernyataan responden yang menyatakan sangat tidak memuaskan sampai pada tingkatan cukup memuaskan sebesar 93%, sedangkan yang menyebutkan pelayanan administrasi memuaskan hanya sebesar 7%, sehingga untuk meningkatkan kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret masih perlu ditingkatkan prosedur pelayanan administrasi untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan perguruan tinggi yaitu mahasiswa.

Untuk mengetahui tingkat akuntabilitas terhadap manajemen di Universitas Sebelas Maret diperlukan pertanyaan seberapa tingkat kepercayaan responden terhadap nilai hasil ujian, pertanyaan ini dianggap penting karena apabila tanggungjawab manajemen itu tinggi, maka pengguna atau pelanggan akan mempercayai terhadap hasil (*outcome*) yang dihasilkan oleh organisasi. Pertanyaan tersebut tercantum pada pertanyaan item delapan belas, dan mendapatkan jawaban responden sebagaimana diringkas dalam tabel sebagai berikut :

Tabel IV.17 : KEPERCAYAAN TERHADAP NILAI HASIL UJIAN

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak mempercayai	6	6.0
Tidak mempercayai	20	20.0
Cukup mempercayai	43	43.0
Mempercayai	30	30.0
Sangat mempercayai	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 18.

Tabel di atas dapat diartikan bahwa dari 100 responden, ada 6% responden yang menyatakan kepercayaan mahasiswa terhadap nilai hasil ujian sangat tidak mempercayai, 20% responden menyatakan tidak mempercayai, ada 43% responden cukup mempercayai, 30% responden mempercayai dan ada 1% responden yang menyatakan sangat mempercayai nilai hasil ujian. Gambaran dari hasil jawaban responden di atas adalah tingkat kepercayaan mahasiswa terhadap hasil ujian pada kategori sedang karena perbandingan persentase yang menyatakan sangat tidak mempercayai sampai cukup mempercayai dengan cukup mempercayai sampai sangat mempercayai sebesar 69%:74%.

Yang tidak kalah penting pada tingkat akuntabilitas juga diperlukan pertanyaan tingkat kemudahan menemui dosen dalam kegiatan akademik, karena kepuasan pelanggan akan didapatkan tatkala pelanggan merasa kebutuhannya cepat terlayani. Pertanyaan ini tertuang pada pertanyaan item sembilan belas mendapatkan penilaian dari responden yang tercantum pada tabel IV.18 sebagai berikut :

Tabel IV.18 : KEMUDAHAN MENEMUI DOSEN DALAM KEGIATAN AKADEMIK

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak mudah	4	4.0
Tidak mudah	42	42.0
Cukup mudah	36	36.0
Mudah	18	18.0
Sangat mudah	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 19.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 4% responden yang menilai bahwa tingkat kemudahan mahasiswa menemui dosen dalam kegiatan akademik adalah sangat rendah atau sangat sukar untuk menemui dosen, 42% responden menilai tingkat kemudahan menemui dosen rendah yang berarti sukar untuk menemui dosen, 36% responden menilai cukup tinggi atau dapat berarti untuk menemui dosen cukup mudah, dan 18% responden menilai mudah untuk menemui dosen karena menyebutkan tingkat kemudahannya tinggi, tetapi tidak ditemukan (0%) yang menyatakan sangat mudah untuk menemui dosen karena tidak ada yang menilai sangat tinggi pada tingkat kemudahan mahasiswa menemui dosen dalam kegiatan akademik. Hasil di atas dapat diinterpretasikan bahwa mahasiswa merasakan tidak mudah untuk menemui dosen dalam kegiatan akademik. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan dosen pada kategori relatif rendah.

Akuntabilitas pegawai administrasi dalam kegiatan akademik juga sangat diperlukan, karena mahasiswa memerlukan pelayanan pegawai administrasi pada

setiap kegiatan akademik yang dilaksanakan, pertanyaan tersebut disebutkan pada item dua puluh. Dan menghasilkan pernyataan dari responden seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.19 : KEMUDAHAN MENEMUI PEGAWAI ADMINISTRASI DALAM KEGIATAN AKADEMIK

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak mudah	2	2.0
Tidak mudah	29	29.0
Cukup mudah	42	42.0
Mudah	25	25.0
Sangat mudah	2	2.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 20

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 2% menyatakan tingkat kemudahan menemui pegawai administrasi dalam kegiatan akademik sangat rendah berarti sangat sukar untuk menemui pegawai administrasi, 29% responden menyatakan rendah artinya bahwa susah untuk menemui pegawai administrasi, 42% responden menyatakan cukup tinggi atau cukup mudah untuk menemui pegawai administrasi, 25% responden menyatakan tinggi, artinya bahwa mudah untuk menemui pegawai administrasi, dan ada 2% yang menyatakan sangat tinggi atau sangat mudah untuk menemui pegawai administrasi dalam kegiatan akademik. Jika hasil di atas diteliti besarnya persentase hasil jawaban responden yaitu perbandingan yang menyatakan tidak mudah dengan yang menyatakan mudah adalah 29%:25% sehingga lebih besar yang menyatakan tidak mudah untuk menemui pegawai administrasi.

Untuk mengetahui kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret diperlukan pula indikator kreativitas yaitu untuk mengetahui tingkat kreasi pengelola untuk meningkatkan kualitas manajemen. Yang termasuk dalam indikator kreativitas yaitu pertanyaan tentang keterlibatan mahasiswa dalam perencanaan perubahan kurikulum baru, yang tersebut dalam pertanyaan item dua puluh satu mendapatkan penilaian dari responden sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah :

Tabel IV.20 : KETERLIBATAN MAHASISWA DALAM PERENCANAAN PERUBAHAN KURIKULUM BARU

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	45	45.0
Rendah	40	40.0
Cukup tinggi	11	11.0
Tinggi	2	2.0
Sangat tingi	2	2.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 21

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 45% responden menyebutkan bahwa keterlibatan mahasiswa dalam perencanaan perubahan kurikulum baru di fakultas sangat rendah, 40% responden menyatakan rendah, 11% responden menyatakan cukup tinggi, 2% responden menyatakan tinggi, 2% responden menyatakan keterlibatan mahasiswa dalam perencanaan perubahan kurikulum baru di fakultas sangat tinggi.

Hasil di atas sesuai dengan hasil wawancara dengan sumber informasi yang menyebutkan bahwa keterlibatan mahasiswa pada perencanaan perubahan

kurikulum baru di fakultas sangat rendah karena hanya di wakili oleh Ketua BEM Fakultas yang pada tahap-tahap perencanaan perubahan tersebut tidak selalu diikuti.

Kreativitas juga diperlukan bagi dosen dalam merencanakan waktu perkuliahan, materi perkuliahan, metode penyajian, metode evaluasi yang tertuang pada kontrak kuliah. Pertanyaan penggunaan kontrak kuliah oleh dosen, disebutkan pada item dua puluh dua. Dan mendapatkan jawaban responden sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.21 : PENGGUNAAN KONTRAK KULIAH OLEH DOSEN

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	34	34.0
Kadang-kadang	29	29.0
Pernah	23	23.0
Seringkali	13	13.0
Selalu	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 22

Tabel tersebut di atas berarti bahwa dari 100 responden, ada 34% responden menyebutkan dalam perkuliahan dosen tidak pernah menggunakan kontrak perkuliahan, dan 29% responden menyebutkan kadang-kadang menggunakan kontrak perkuliahan, 23% responden menyatakan bahwa pernah menggunakan kontrak perkuliahan, 13% responden menyebutkan seringkali menggunakan kontrak perkuliahan, dan hanya ada 1% responden yang menyebutkan selalu menggunakan kontrak perkuliahan. Responden sebagian besar menyatakan dosen tidak pernah menggunakan kontrak , kuliah.

Sebagaimana terlihat jawaban responden menyatakan dosen tidak pernah menggunakan kontrak kuliah sebesar 34% dan kadang-kadang menggunakan kontrak kuliah sebesar 29%. Sehingga kreativitas pada dosen yang diukur dengan penggunaan kontrak kuliah relatif rendah.

Kreativitas diukur pula dengan penggunaan literatur-literatur yang digunakan oleh dosen dalam menyajikan materi kuliah, pertanyaan substansi pengajaran terhadap perkembangan literatur terbaru yang sampaikan dosen, disebutkan dalam pertanyaan item dua puluh tiga, dan mendapatkan penilaian sebagai berikut :

Tabel IV.22 : PERKEMBANGAN SUBSTANSI PENGAJARAN TERHADAP PENGGUNAAN LITERATUR TERBARU YANG SAMPAIKAN DOSEN.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	3	3.0
Kadang-kadang	65	65.0
Pernah	13	13.0
Seringkali	15	15.0
Selalu	4	4.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 23

Pada tabel di atas menggambarkan dari 100 responden, ada 3% responden yang menilai dalam pengajaran dosen tidak pernah mengikuti perkembangan literatur terbaru, 65% responden menilai kadang-kadang mengikuti perkembangan literatur terbaru, 13% responden menilai dalam pengajaran dosen pernah mengikuti perkembangan literatur terbaru, 15%

responden menilai dalam pengajaran dosen seringkali mengikuti perkembangan literatur terbaru, dan ada 4% responden menilai dalam pengajaran dosen selalu mengikuti perkembangan literatur terbaru. Hasil jawaban di atas menggambarkan bahwa kebanyakan dosen masih menggunakan literatur lama dalam penyajian materi kuliah. Dengan demikian kreativitas yang diukur dengan penggunaan literatur terbaru, pada kategori rendah.

Tingkat kreativitas juga diukur dengan konsep pelayanan yang digunakan dalam suatu organisasi yaitu konsep kepuasan pelanggan. Untuk itu perlu ditanyakan bagaimana penggunaan konsep kepuasan pelayanan terhadap mahasiswa oleh administrasi kemahasiswaan. Pertanyaan tersebut disebutkan pada item dua puluh empat. Dan didapatkan pernyataan dari responden sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.23 : PENGGUNAAN KONSEP KEPUASAN PELAYANAN TERHADAP MAHASISWA.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	21	21.0
Kadang-kadang	54	54.0
Pernah	16	16.0
Seringkali	7	7.0
Selalu	2	2.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 24

Jawaban dari 100 responden, yaitu ada 21% responden menyatakan pelayanan administrasi kemahasiswaan tidak pernah menggunakan konsep kepuasan pelayanan terhadap mahasiswa, 54% responden menyatakan kadang-kadang menggunakan konsep kepuasan pelayanan terhadap mahasiswa, 16%

responden menjawab pernah menggunakan konsep kepuasan pelayanan terhadap mahasiswa, 7% responden menjawab seringkali menggunakan konsep kepuasan pelayanan terhadap mahasiswa, dan 2% responden menjawab selalu menggunakan konsep kepuasan pelayanan terhadap mahasiswa. Hasil tersebut ditafsirkan bahwa konsep kepuasan pelayanan terhadap mahasiswa yang dilakukan bidang administrasi kemahasiswaan tidak pernah dilakukan. Dan bila dilakukan konsep tersebut sangat kecil karena disebutkan dalam hasil jawaban responden sebanyak 54 % menyatakan hanya kadang-kadang menggunakan konsep kepuasan pelayanan terhadap mahasiswa.

Kualitas manajemen juga membutuhkan situasi kerja yang kondusif, menyenangkan, dan membanggakan bagi anggota organisasi. Situasi kerja dapat disebabkan karena kebijakan yang diputuskan pemimpin fakultas pada bidang kemahasiswaan. Pertanyaan tersebut tercantum pada item dua puluh lima mendapatkan jawaban dari responden sebagai berikut :

Tabel IV.24 : KEBIJAKAN YANG DIPUTUSKAN PEMIMPIN FAKULTAS PADA BIDANG KEMAHASISWAAN.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak adil	3	3.0
Tidak adil	24	24.0
Cukup adil	69	69.0
Adil	3	3.0
Sangat adil	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 25

Tabel di atas berarti bahwa dari 100 responden, terdapat 3% responden yang menyebutkan pemimpin fakultas sangat tidak adil dalam mengambil

keputusan tentang kebijakan-kebijakan bidang kemahasiswaan, 24% responden menyatakan tidak adil, 69% responden menyatakan cukup adil, 3% responden menyatakan adil, dan ada 1% responden yang menyatakan pemimpin fakultas sangat adil dalam mengambil keputusan tentang kebijakan-kebijakan bidang kemahasiswaan. Hasil jawaban tersebut menggambarkan bahwa keputusan tentang kebijakan-kebijakan bidang kemahasiswaan tidak adil bila dilihat perbandingan persentase jawaban yang menyatakan tidak adil dengan yang menyatakan adil sebesar 24%:3%. Sehingga keadilan kebijakan bidang kemahasiswaan dirasakan mahasiswa rendah.

Yang termasuk pada situasi kerja juga disebutkan pada kebijakan yang diputuskan pemimpin fakultas pada bidang pengajaran, yang tersebut dalam pertanyaan item dua puluh mendapatkan jawaban responden sebagaimana tersebut pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.25 : KEBIJAKAN YANG DIPUTUSKAN PEMIMPIN FAKULTAS PADA BIDANG PENGAJARAN

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak adil	1	1.0
Tidak adil	26	26.0
Cukup adil	66	66.0
Adil	7	7.0
Sangat adil	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 26

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, diketahui ada 1% responden yang menilai pemimpin fakultas sangat tidak adil dalam

mengambil keputusan tentang kebijakan-kebijakan bidang pengajaran, 26% responden menilai tidak adil, 66% responden pemimpin fakultas menilai cukup adil dalam mengambil keputusan tentang kebijakan-kebijakan bidang pengajaran, 7% responden menilai pemimpin fakultas adil dalam mengambil keputusan tentang kebijakan-kebijakan bidang pengajaran, tidak ada (0%) yang menyebutkan bahwa pemimpin fakultas sangat adil dalam mengambil keputusan tentang kebijakan-kebijakan bidang pengajaran. Hasil jawaban pertanyaan tentang kebijakan pada bidang pengajaran ditafsirkan kurang adil karena jika dilihat perbandingan yang menyatakan tidak adil sebesar 26%, sedangkan yang menyatakan adil sebesar 7%. Perbandingan tersebut sangat menyolok, sehingga kebijakan bidang pengajaran perlu mendapatkan perhatian bagi pengelola agar dapat mewujudkan tingkat keadilan bagi mahasiswa.

Mutu perguruan tinggi diperlukan adanya hubungan semua komponen yang termasuk dalam sivitas akademik. Hubungan yang baik dan penuh keterbukaan akan mempengaruhi situasi kerja pada perguruan tinggi yang bersangkutan, untuk mengukur situasi kerja diperlukan butir pertanyaan tentang hubungan antara dosen dan mahasiswa, butir pertanyaan tersebut dalam daftar pertanyaan disebutkan pada item dua puluh tujuh dan mendapatkan penilaian dari responden sebagai berikut :

Tabel IV.26 : HUBUNGAN ANTARA DOSEN DAN MAHASISWA.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak akrab dan sangat tidak terbuka	1	1.0
Tidak akrab dan tidak terbuka	37	37.0
Cukup akrab dan cukup terbuka	43	43.0
Akrab dan terbuka	16	16.0
Sangat akrab dan terbuka	3	3.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 27

Dari tabel di atas dapat ditafsirkan bahwa dari 100 responden, 43% menyatakan cukup akrab dan cukup terbuka, tetapi perbandingan antara yang menyatakan tidak akrab dan tidak terbuka dengan yang menyatakan akrab dan terbuka sebesar 37%:16%, sehingga masih besar yang menyatakan tidak akrab dan tidak terbuka. Rendahnya keakraban dan keterbukaan antara dosen dengan mahasiswa akan mengakibatkan terhambatnya peningkatan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret. Untuk itu diperlukan peningkatan situasi kerja dengan memperbaiki hubungan antara dosen dengan mahasiswa.

Indikator situasi kerja dengan item pertanyaan hubungan antara pegawai administrasi dan mahasiswa, yang tersebut dalam pertanyaan item dua puluh delapan menghasilkan penilaian dari 100 responden, ada 2% responden yang menilai sangat tidak akrab dan sangat tidak terbuka hubungan antara pegawai administrasi dan mahasiswa, 34% responden menilai tidak akrab dan tidak terbuka hubungan antara pegawai administrasi dan mahasiswa, 55% responden menilai cukup akrab dan cukup terbuka hubungan antara pegawai administrasi dan mahasiswa, 6% responden menilai akrab dan terbuka

hubungan antara pegawai administrasi dan mahasiswa, dan 3% responden yang menilai sangat akrab dan terbuka hubungan antara pegawai administrasi dan mahasiswa. Penilaian tersebut ditampilkan dalam tabel berikut ini :

Tabel IV.27 : HUBUNGAN ANTARA PEGAWAI ADMINISTRASI DAN MAHASISWA.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak akrab dan sangat tidak terbuka	2	2.0
Tidak akrab dan tidak terbuka	34	34.0
Cukup akrab dan cukup terbuka	55	55.0
Akrab dan terbuka	6	6.0
Sangat akrab dan terbuka	3	3.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 28

Demikian pula situasi kerja yang dinilai dari hubungan antara pegawai administrasi dan mahasiswa perbandingan antara yang menyatakan tidak akrab dan tidak terbuka dengan yang menyatakan akrab dan terbuka sebesar 34%:6%. Perbandingan tersebut sangat jauh, maka tingkat hubungan antara pegawai administrasi dan mahasiswa dinyatakan relatif rendah.

Empati merupakan perwujudan perasaan pemimpin fakultas dalam mendukung kegiatan mahasiswa, untuk itu diperlukan pertanyaan yang menyebutkan bagaimana dukungan yang diberikan pemimpin fakultas terhadap kegiatan mahasiswa. Pertanyaan yang disebutkan pada item dua puluh sembilan mendapatkan pernyataan dari responden sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.28 : DUKUNGAN PEMIMPIN FAKULTAS TERHADAP KEGIATAN MAHASISWA.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	3	3.0
Kadang-kadang	37	37.0
Pernah	13	13.0
Seringkali	34	34.0
Selalu	13	13.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 29

Tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 3% responden yang menyatakan bahwa pemimpin fakultas tidak pernah memberi dukungan terhadap kegiatan mahasiswa, 37% responden menyatakan pemimpin fakultas kadang-kadang memberi dukungan terhadap kegiatan mahasiswa, 13% responden menyatakan pemimpin fakultas pernah memberi dukungan terhadap kegiatan mahasiswa, 34% responden menyatakan pemimpin fakultas seringkali memberi dukungan terhadap kegiatan mahasiswa, dan ada 13% responden menyatakan pemimpin fakultas selalu memberi dukungan terhadap kegiatan mahasiswa. Hasil jawaban responden yang menyebutkan tidak pernah pemimpin mendukung kegiatan 3 % sedangkan yang menyatakan selalu mendukung 13%. Jawaban tersebut bila dibandingkan maka responden cenderung menyatakan pemimpin selalu mendukung kegiatan mahasiswa.

Tetapi berbeda dengan indikator responsiveness, setelah ditanyakan pada item pertanyaan respon pemimpin fakultas terhadap usulan mahasiswa, pertanyaan yang disebutkan pada item tiga puluh mendapatkan penilaian dari responden sebagaimana tersebut dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.29 : RESPON PEMIMPIN FAKULTAS TERHADAP USULAN MAHASISWA

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	16	16.0
Kadang-kadang	47	47.0
Pernah	15	15.0
Seringkali	18	18.0
Selalu	4	4.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 30

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 16% responden menilai pemimpin fakultas tidak pernah memberi respon dengan cepat usulan mahasiswa, 47% responden menilai pemimpin fakultas kadang-kadang memberi respon dengan cepat usulan mahasiswa, 15% responden menilai pemimpin fakultas pernah memberi respon dengan cepat usulan mahasiswa, 18% responden menilai pemimpin fakultas seringkali memberi respon dengan cepat usulan mahasiswa, 4% responden menilai pemimpin fakultas selalu memberi respon dengan cepat usulan mahasiswa. Sehingga hasil di atas dapat disimpulkan bahwa respon pemimpin fakultas terhadap usulan mahasiswa dinyatakan rendah, karena didasarkan tingkat perbandingan antara pernyataan tidak pernah sebesar 16%, sedangkan pernyataan selalu hanya 4%.

Berdasarkan hasil jawaban responden pada kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta menunjukkan sebanyak 26 responden (26%) memberikan penilaian Kualitas Manajemen pada Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta rendah, dan sebanyak 61 orang (61%) dari

100 responden, memberikan penilaian tentang Kualitas Manajemen Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta pada tingkat sedang, serta 13 responden (13%) memberikan penilaian Kualitas Manajemen Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta tinggi. Dari hasil di atas dapat memberikan gambaran bahwa Kualitas Manajemen pada Perguruan Tinggi Negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta sekarang pada kategori sedang. Hasil penghitungan kategori dari variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret sebagai tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.30 : DISTRIBUSI FREKUENSI KUALITAS MANAJEMEN

Interval	Kategori	Frekuensi	Prosentase
44 - 60	Rendah	33	33%
61 - 77	Sedang	62	62%
78 - 84	Tinggi	5	5%
JUMLAH		100	100%

Sumber : Data Primer Diolah.

Frekuensi di atas dapat menggambarkan bahwa kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret masih perlu peningkatan dari berbagai bidang seperti relevansi kurikulum, efisiensi dan efektivitas, akuntabilitas, kredibilitas, kreativitas dan perbaikan situasi kerja, empati dan responsivenes pemimpin fakultas.

Sedangkan hasil wawancara dengan ANS sebagai sumber informasi yang dapat dipercaya kebenarannya tentang kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret disebutkan yang prinsipnya "penilaian diri tentang Universitas Sebelas Maret sebagai disyaratkan oleh BAN sebenarnya sudah cukup, yang menjadi

permasalahan bidang administrasi saat ini adalah administrasi pada program studi karena sampai saat ini ketua program studi melakukan administrasi sendiri pada administrasi akademik, keuangan, dan administrasi kantornya, saat ini sedang dipersiapkan untuk masing-masing administrasi pada program studi.” Dari wawancara tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret akan meningkat apabila melakukan apa yang menjadi standar penilaian BAN PERTI sesuai dengan isian borang yang dikirimkan ke BAN PERTI.

Sedangkan pengungkapan terhadap kurikulum fakultas dan universitas disampaikan pendapat STS yang prinsipnya disebutkan bahwa pemimpin fakultas dan universitas harus berani menetapkan kurikulum yang menjunjung tinggi profesionalisme dan berbasis kompetensi, sehingga lulusan Universitas Sebelas Maret dapat diterima oleh pasar kerja.

3. Gambaran tentang Sumber Daya Manusia di Universitas Sebelas Maret.

Untuk mendapatkan gambaran sumber daya manusia di perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret perlu mengetahui budaya pegawai yang ada. Budaya pegawai yang positif yaitu dengan melakukan pelayanan terhadap pelanggan dengan baik maka akan meningkatkan kualitas manajemen organisasi. Selain budaya pegawai juga diperlukan bagaimana tanggapan pegawai terhadap perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi; komitmen yang ditunjukkan oleh sikap mahasiswa terhadap perbaikan kualitas manajemen; dan kepercayaan terhadap perbaikan kualitas. Pertanyaan yang tentang budaya pekerja dalam

pelayanan kepada mahasiswa disebutkan pada item tiga puluh satu. Responden menyatakan sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.31 : BUDAYA PEGAWAI MEMPERSULIT DALAM PELAYANAN KEPADA MAHASISWA

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	9	9.0
Kadang-kadang	31	31.0
Pernah	42	42.0
Seringkali	16	16.0
Selalu	2	2.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 31

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, hanya 9% responden yang menilai tidak pernah ditemukan budaya pekerja yang sengaja mempersulit pelayanan kepada mahasiswa, dan selebihnya 91% menyatakan kadang-kadang, pernah, seringkali bahkan selalu ditemukan budaya pekerja yang sengaja mempersulit pelayanan kepada mahasiswa. Hal ini akan menjadi perhatian bagi pengambil keputusan untuk berusaha memperbaiki budaya pegawai yang tidak menguntungkan bagi pelanggan perguruan tinggi di Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Pada indikator budaya pegawai yang menanyakan tentang manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan kepada mahasiswa, yang tersebut dalam pertanyaan item tiga puluh dua mendapatkan pernyataan dari 100 responden, ada 2% responden yang menyatakan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa sangat tidak baik berarti sangat tidak memuaskan, 20% responden menyatakan manajemen sumber daya manusia

dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa tidak baik atau tidak memuaskan, 72% responden menyatakan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa cukup memuaskan, 6% responden menyatakan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa baik atau memuaskan, dan tidak ada (0%) responden yang menyatakan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa sangat baik. Secara ringkas ditampilkan pada tabel IV.32 berikut ini :

Tabel IV.32 : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PELAYANAN KEPADA MAHASISWA

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak baik	2	2.0
Tidak baik	20	20.0
Cukup	72	72.0
Baik	6	6.0
Sangat baik	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 32

Dalam penelitian ini yang dimaksud manajemen sumber daya manusia adalah proses penggunaan sumberdaya manusia yang ada secara efektif untuk mencapai sasaran. Dari hasil di atas berarti manajemen sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret cukup memuaskan seperti tersebut pada pernyataan cukup baik sebesar (72%) dan (6 %) yang menilai manajemen sumber daya manusia baik sehingga memuaskan pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa. Akan tetapi bila dilihat dari angka persentase yang menyebutkan manajemen

sumber daya manusia dalam pelayanan kepada mahasiswa sangat tidak baik 2% dan tidak baik 20%, sedangkan tidak ada yang menyatakan sangat baik manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan kepada mahasiswa. Dengan demikian angka negatif lebih besar yaitu 22% sedangkan yang positif hanya 6% apabila pernyataan cukup dijadikan poros dalam penilaian. Karena angka negatif lebih tinggi, maka manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan kepada mahasiswa relatif kurang baik.

Bagaimana tanggapan sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret terhadap perubahan diperlukan untuk mengetahui gambaran sumber daya manusia, diantaranya pertanyaan tentang penggunaan alat penyajian manual materi kuliah yang tersebut pada item tiga puluh tiga menghasilkan tanggapan dari responden sebagai berikut :

Tabel IV.33 : PENGGUNAAN MANUAL ALAT PENYAJIAN MATERI KULIAH

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	4	4.0
Kadang-kadang	32	32.0
Pernah	16	16.0
Seringkali	38	38.0
Selalu	10	10.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 33

Tabel di atas memberikan pengertian bahwa dari 100 responden, ada 4% responden yang menilai tidak pernah ditemukan dosen menggunakan alat penyajian manual, 32% responden menilai kadang-kadang ditemukan dosen menggunakan alat penyajian manual, 16% responden menilai pernah ditemukan

dosen menggunakan alat penyajian manual, 38% responden menilai seringkali ditemukan dosen menggunakan alat penyajian manual, 10% responden menilai selalu ditemukan dosen menggunakan alat penyajian manual. Hasil di atas dapat ditafsirkan bahwa masih didapatkan dosen dalam penyajian materi kuliah yang menggunakan alat manual di dalam ruang kuliah misalnya menulis dipapan tulis dengan kapur, spidol tetapi belum menggunakan alat elektrik seperti papan tulis elektrik, LCD, OHP dan sebagainya. Dengan demikian tanggapan terhadap teknologi pada kategori rendah.

Untuk mengetahui kemampuan sumber daya manusia di perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret diperlukan pertanyaan tentang tanggapan sumber daya manusia terhadap perubahan ilmu dan teknologi, Sehingga diperlukan butir pertanyaan penggunaan alat elektrik dalam penyajian kuliah yang disampaikan oleh dosen pengampu mata kuliah, butir pertanyaan yang disebutkan pada daftar pertanyaan item tiga puluh empat mendapatkan tanggapan dari 100 responden yang dicantumkan dalam tabel IV.34 sebagai berikut :

Tabel IV.34 : PENGGUNAAN ALAT ELEKTRIK DALAM PENYAJIAN KULIAH

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	0	0
Kadang-kadang	33	33.0
Pernah	8	8.0
Seringkali	44	44.0
Selalu	15	15.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 34

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, tidak ada (0%) responden menyatakan tidak pernah ditemukan dosen menggunakan alat penyajian elektrik (OHP, LCD), 33% responden yang menyatakan kadang-kadang ditemukan dosen menggunakan alat penyajian elektrik (OHP, LCD), 8% responden menyatakan pernah ditemukan dosen menggunakan alat penyajian elektrik (OHP, LCD), 44% responden menyatakan seringkali ditemukan dosen menggunakan alat penyajian elektrik (OHP, LCD), 15% responden menyatakan selalu ditemukan dosen menggunakan alat penyajian elektrik (OHP, LCD). Meskipun tampak lebih besar dosen yang menggunakan alat penyajian elektrik yaitu 44% seringkali dan 15% selalu, akan tetapi yang menyatakan kadang-kadang menggunakan alat penyajian elektrik sebesar 33%. Angka ini merupakan angka yang cukup besar persentasenya. Sehingga tanggapan dosen terhadap penggunaan alat elektrik sangat perlu ditingkatkan.

Bagaimana tanggapan pegawai administrasi terhadap perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi diperlukan butir pertanyaan penggunaan alat manual dalam pelayanan administrasi, bila pegawai masih banyak menggunakan alat manual berarti tanggapan pegawai terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi rendah karena sudah disediakan peralatan elektrik tetapi tidak dimanfaatkan. Tetapi bila banyak pegawai administrasi yang memanfaatkan alat manual sedikit berarti tanggapan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi tinggi. Pertanyaan tentang penggunaan alat manual oleh pegawai administrasi disebutkan dalam

pertanyaan item tiga puluh lima dan mendapatkan jawaban responden sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.35 : PENGGUNAAN ALAT MANUAL DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	5	5.0
Kadang-kadang	35	35.0
Pernah	16	16.0
Seringkali	35	35.0
Selalu	9	9.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 35

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 5% responden yang menyatakan tidak pernah ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi manual pengetikan atau pengarsipan, 35% responden yang menyatakan kadang-kadang ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi manual pengetikan atau pengarsipan, 16% responden menyatakan pernah ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi manual pengetikan atau pengarsipan, 35% responden yang menyatakan seringkali ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi manual pengetikan atau pengarsipan, 9% responden menyatakan selalu ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi manual pengetikan atau pengarsipan.

Dari hasil di atas berarti bahwa masih banyak ditemukan pegawai yang menggunakan alat administrasi manual dalam pengetikan dan pengarsipan sehingga tanggapan terhadap perubahan penggunaan alat administrasi yang lebih canggih kurang cepat menanggapi.

Demikian pula untuk mengetahui Indikator tanggapan terhadap perubahan dengan item pertanyaan penggunaan alat elektrik (komputerisasi) dalam pelayanan administrasi, yang disebutkan dalam pertanyaan item tiga puluh enam mendapatkan pernyataan dari responden sebagai berikut :

Tabel IV.36 : PENGGUNAAN ALAT ELEKTRIK (KOMPUTERISASI) DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	3	3.0
Kadang-kadang	32	32.0
Pernah	9	9.0
Seringkali	46	46.0
Selalu	10	10.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 36

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 3% responden menyatakan tidak pernah ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi elektrik (komputerisasi), 32% responden menyatakan kadang-kadang ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi elektrik (komputerisasi), 9% responden menyatakan pernah ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi elektrik (komputerisasi), 46% responden menyatakan seringkali ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi elektrik (komputerisasi), 10% responden menyatakan selalu ditemukan pegawai menggunakan alat administrasi elektrik (komputerisasi). Sesuai dengan hasil tanggapan responden terhadap penggunaan alat manual bahwa tanggapan terhadap perubahan penggunaan alat administrasi yang lebih canggih kurang cepat, sehingga hasil tanggapan terhadap alat elektrik disebutkan sebesar 32%

yang menyebutkan kadang-kadang bahkan ada yang tidak pernah menggunakan alat elektrik (komputerisasi) dalam pelayanan administrasi. Padahal peningkatan kualitas manajemen sangat diperlukan daya tanggap sumber daya manusia terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan demikian peningkatan daya tanggap sumber daya manusia terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat diperlukan.

Untuk mengetahui komitmen sumber daya manusia di Universitas Sebelas Maret termasuk di dalamnya mahasiswa. Diperlukan butir pertanyaan tentang komitmen terhadap perubahan yang menanyakan tentang sikap mahasiswa terhadap keterlibatan perbaikan kualitas, yang tersebut dalam pertanyaan item tiga puluh tujuh dan mendapatkan jawaban responden sebagaimana tercantum dalam tabel berikut :

Tabel IV.37 : SIKAP MAHASISWA TERHADAP KETERLIBATAN PERBAIKAN KUALITAS

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak senang	0	0
Tidak senang	1	1.0
Cukup senang	13	13.0
Senang	39	39.0
Sangat senang	47	47.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 37

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, tidak ada (0%) yang menyatakan sangat tidak senang terhadap keterlibatan perbaikan kualitas fakultas, ada 1% responden yang menyatakan tidak senang terhadap

keterlibatan perbaikan kualitas fakultas, 13% responden menyatakan cukup senang terhadap keterlibatan perbaikan kualitas fakultas, 39% responden menyatakan senang terhadap keterlibatan perbaikan kualitas fakultas, dan 47% responden menyatakan sangat senang terhadap keterlibatan perbaikan kualitas fakultas.

Hasil tersebut menggambarkan bahwa mahasiswa Universitas Sebelas Maret merasa senang apabila dalam perbaikan kualitas dilibatkan dalam semua kegiatan.

Indikator rasa percaya diri terhadap perbaikan kualitas dengan item kepercayaan mahasiswa terhadap keterlibatan perbaikan kualitas, yang tersebut dalam pertanyaan item tiga puluh delapan mendapatkan jawaban responden sebagai berikut :

Tabel IV.38 : KEPERCAYAAN MAHASISWA TERHADAP PERBAIKAN KUALITAS

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak percaya	0	0
Tidak percaya	6	6.0
Cukup percaya	30	30.0
Percaya	48	48.0
Sangat percaya	16	16.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 38

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, tidak ada (0%) responden yang menyatakan sangat tidak percaya terhadap perbaikan kualitas, 6% responden menyatakan tidak percaya terhadap perbaikan kualitas,

30% responden menyatakan cukup percaya terhadap perbaikan kualitas, 48% responden menyatakan percaya terhadap perbaikan kualitas, 16% responden menyatakan sangat percaya terhadap perbaikan kualitas. Angka 6% yang menyatakan tidak percaya, sebenarnya bukanlah angka yang besar bila dibandingkan dengan angka yang menyatakan percaya sebesar 48% akan tetapi bila dilihat yang menyatakan 30% yang menyatakan cukup percaya hal ini mengakibatkan tingkat kepercayaan mahasiswa berkurang. Karena pernyataan cukup percaya merupakan ungkapan yang tengah-tengah atau ragu-ragu.

Hasil tersebut merupakan kunci pokok keberhasilan dalam perbaikan kualitas karena unsur kepercayaan oleh pengguna jasa di Universitas Sebelas Maret sudah ada yaitu 94 % responden menyebutkan cukup percaya sampai dengan sangat percaya terhadap perbaikan kualitas.

Berdasarkan hasil penghitungan tentang variabel sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret menunjukkan bahwa dari 100 responden, sebanyak 28% responden memberikan penilaian tentang sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori rendah, sedangkan yang memberikan penilaian tentang sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang sebanyak 43% responden, dan 29% responden memberikan penilaian sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori tinggi. Hasil dari jawaban responden tersebut dapat diinterpretasikan bahwa sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang. Meskipun

terdapat angkat 28% menyebutkan pada kategori rendah, tetapi terdapat keseimbangan dengan angka 29% yang menyatakan sumber daya manusia di perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret tinggi. Hasil penghitungan kategori tersebut dicantumkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.39 : DISTRIBUSI FREKUENSI SUMBER DAYA MANUSIA

Interval	Kategori	Frekuensi	Prosentase
21 - 24	Rendah	28	28%
25 - 28	Sedang	43	43%
29 - 32	Tinggi	29	29%
JUMLAH		100	100%

Sumber : Data Primer Diolah.

Hasil kategori sedang pada variabel sumber daya manusia tersebut senada dengan hasil wawancara penulis yang menanyakan tentang peningkatan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta kepada sumber informasi yang dapat dipercaya kebenarannya SWD yang menyebutkan pada intinya adalah “Bagaimana Universitas Sebelas Maret cepat memperbaiki kualitas manajemennya sedangkan pemberdayaan sumber daya manusianya saja masih belum optimal, termasuk bagaimana sumber daya manusia menerima imbalan, dan bagaimana pembagian tugas kepada semua dosen dan karyawan, bukannya kepada orang yang mau bekerja terus saja diberi pekerjaan sedangkan yang tidak mau bekerja dibiarkan semaunya.”

Sedangkan penuturan yang hampir sama disampaikan oleh STS :
 “Kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret akan lebih cepat tercapai bila masing-masing sivitas akademika berperan sebagaimana mestinya dengan merasa memiliki universitas ini, yaitu dosen melaksanakan pendidikan dan pengajaran memperhatikan dengan keadaan diluar tidak menerima apa adanya, karyawan (administrasi, teknisi, laboran) membantu melaksanakan kegiatan akademik sesuai dengan keahliannya dan terus mengembangkan bidang keahliannya, dan mahasiswa terus mengembangkan kajian belajar sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Tanggapan serupa diungkapkan SRI sumber informasi yang dapat dipercaya kebenarannya menyebutkan “sumber daya manusia Universitas Sebelas Maret masih belum optimal dalam mendukung peningkatan kualitas manajemen baik itu dosen, karyawan, dan pegawai penunjang, hal ini dapat dilihat dari masalah sederhana seperti pengumpulan hasil ujian semester yang berlarut-larut sehingga membuat pelaksanaan kalender akademik tidak tepat waktu”.

4. Gambaran tentang Sarana dan Prasarana di Universitas Sebelas Maret.

Faktor sarana dan prasarana yang menjadi sangat penting akan terselenggaranya suatu pendidikan dan juga akan menentukan mutu dari pendidikan tersebut, peneliti menggunakan beberapa indikator yaitu indikator penampilan, kondisi perlengkapan, dan indikator keahlian. Pada indikator penampilan dengan item pertanyaan keadaan ruang kuliah, yang tersebut dalam

pertanyaan item tiga puluh sembilan mendapatkan jawaban dari responden sebagaimana tercantum dalam tabel pada tabel IV.40 yaitu bahwa dari 100 responden, ada 25% responden menyatakan keadaan ruang kuliah tidak pernah diutamakan kerapian, kebersihan dan keindahannya, 43% responden menyatakan keadaan ruang kuliah kadang-kadang diutamakan kerapian, kebersihan dan keindahannya, 10% responden menyatakan keadaan ruang kuliah pernah diutamakan kerapian, kebersihan dan keindahannya, 17% responden menyatakan keadaan ruang kuliah seringkali diutamakan kerapian, kebersihan dan keindahannya, 15% responden menyatakan keadaan ruang kuliah selalu diutamakan kerapian, kebersihan dan keindahannya.

Tabel IV.40 : PENGUTAMAAN KERAPIAN, KEBERSIHAN DAN KEINDAHAN RUANG KULIAH

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	25	25.0
Kadang-kadang	43	43.0
Pernah	10	10.0
Seringkali	17	17.0
Selalu	5	5.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 39

Hasil jawaban responden tersebut menggambarkan bahwa pengutamaan kerapian, kebersihan dan keindahan ruang kuliah rendah karena bila dilihat angka yang menyebutkan tidak pernah sebesar 25% dan ditambah yang menyatakan hanya kadang-kadang pengutamaan dilakukan, maka dapat

ditafsirkan bahwa pengutamaan kerapian, kebersihan dan keindahan ruang kuliah sangat perlu mendapatkan perhatian.

Sedangkan penampilan pada keadaan peralatan kuliah, yang tersebut dalam pertanyaan item empat puluh mendapatkan jawaban dari responden sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.41 : PENGUTAMAAN KERAPIAN, KEBERSIHAN DAN KEINDAHAN KEADAAN PERALATAN KULIAH

Pernyataan	Frckuensi	Persentase
Tidak pernah	12	12.0
Kadang-kadang	51	51.0
Pernah	15	15.0
Seringkali	14	14.0
Selalu	8	8.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 40.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 12% responden menyatakan keadaan peralatan kuliah tidak pernah diutamakan kerapian, kebersihan dan perawatannya, 51% responden menyatakan keadaan peralatan kuliah kadang-kadang diutamakan kerapian, kebersihan dan perawatannya, 15% responden menyebutkan peralatan kuliah pernah diutamakan kerapian, kebersihan, dan perawatannya, dan ada 14% responden menyatakan bahwa peralatan kuliah seringkali diutamakan kerapian, kebersihan, dan perawatannya, serta terdapat 8% responden menyatakan bahwa peralatan kuliah selalu diutamakan kerapian, kebersihan, dan perawatannya. Pengutamaan penampilan pada peralatan kuliah dapat ditafsirkan sangat rendah karena lebih

dari lima puluh persen yaitu 63% menyatakan kadang-kadang bahkan tidak pernah diutamakan kerapian, kebersihan dan keindahan keadaan peralatan kuliah.

Indikator penampilan dengan item pertanyaan penampilan pengelola fakultas, yang tersebut dalam pertanyaan item empat puluh satu mendapatkan penilaian dari responden sebagaimana tercantum pada tabel sebagai berikut :

Tabel IV.42 : KERAPIAN DAN KEBERSIHAN PENAMPILAN PENGELOLA FAKULTAS

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	0	0
Kadang-kadang	14	14.0
Pernah	8	8.0
Seringkali	36	36.0
Selalu	42	42.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 41

Pada tabel IV.42 dapat digambarkan bahwa kerapian dan kebersihan penampilan pengelola fakultas sebagai berikut : tidak ada responden yang menilai bahwa pengelola tidak pernah berpenampilan rapi dan bersih, ada 14% responden yang menilai bahwa pengelola kadang-kadang berpenampilan rapi dan bersih, 36% responden menilai bahwa pengelola pernah berpenampilan rapi dan bersih, 42% responden menilai bahwa pengelola selalu berpenampilan rapi dan bersih. Hasil penelitian ini berarti bahwa penampilan pengelola fakultas cenderung relatif baik, meskipun terdapat angka 14% yang menyebutkan kerapian dan kebersihan penampilan pengelola fakultas kadang-kadang ditemukan, hal ini perlu tambah sedikit perhatian.

Sedangkan pada indikator penampilan dengan item pertanyaan penampilan dosen, yang tersebut dalam pertanyaan item empat puluh dua mendapatkan tanggapan pendapat dari responden sebagai berikut :

Tabel IV.43 : KERAPIAN DAN KEBERSIHAN PENAMPILAN DOSEN

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	0	0
Kadang-kadang	6	6.0
Pernah	3	3.0
Seringkali	32	32.0
Selalu	59	59.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 42

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, tidak didapatkan responden yang menyatakan bahwa dosen tidak pernah berpenampilan rapi dan bersih, tetapi didapatkan 6% yang menyebutkan dosen kadang-kadang berpenampilan rapi dan bersih, sedangkan yang menyebutkan dosen pernah berpenampilan rapi dan bersih sebanyak 3%, dan ada 32% responden yang menyebutkan penampilan dosen seringkali rapi dan bersih, hal yang lebih menarik bahwa didapatkan sebanyak 59% responden menyatakan penampilan dosen selalu rapi dan bersih. Hasil ini dapat diartikan bahwa penampilan dosen relatif sangat baik.

Pada indikator penampilan dengan item pertanyaan penampilan pegawai administrasi, yang tersebut dalam pertanyaan item empat puluh tiga didapatkan pernyataan dari 100 responden adalah tidak ada (0%) yang menyatakan bahwa tidak pernah para pegawai berpenampilan rapi dan bersih, tetapi ada 7%

responden yang menyatakan bahwa kadang-kadang para pegawai berpenampilan rapi dan bersih, 3% responden yang menyatakan bahwa pernah para pegawai berpenampilan rapi dan bersih, dan didapatkan 51% responden yang menyatakan bahwa seringkali para pegawai berpenampilan rapi dan bersih, adapun yang menyatakan bahwa para pegawai selalu berpenampilan rapi dan bersih sebanyak 39% responden. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa penampilan pegawai administrasi relatif baik. Tanggapan responden tersebut diringkas dalam tabel sebagai berikut:

Tabel IV.44: KERAPIAN DAN KEBERSIHAN PENAMPILAN PEGAWAI ADMINISTRASI

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	0	0
Kadang-kadang	7	7.0
Pernah	3	3.0
Seringkali	51	51.0
Selalu	39	39.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 43

Kondisi perlengkapan akan mempengaruhi lancar tidaknya proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Sehingga diperlukan keadaan perlengkapan yang baik dan siap digunakan pada saatnya. Untuk mengetahui bagaimana kondisi perlengkapan diperlukan pertanyaan tentang kondisi perlengkapan yang mempertanyakan bagaimana keadaan perlengkapan dalam pelayanan akademik, Pertanyaan yang disebutkan dalam pertanyaan item empat puluh empat menghasilkan data penelitian sebagaimana tercantum pada tabel dibawah ini :

Tabel IV.45 : KEADAAN PERLENGKAPAN DALAM PELAYANAN AKADEMIK

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak memadai	3	3.0
Tidak memadai	32	32.0
Cukup memadai	55	55.0
Memadai	8	8.0
Sangat memadai	2	2.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 44

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 3% responden yang menilai bahwa keadaan perlengkapan dalam pelayanan akademik sangat tidak memadai, 32% responden menilai bahwa keadaan perlengkapan dalam pelayanan akademik tidak memadai, didapatkan pula 55% responden yang menilai keadaan perlengkapan dalam pelayanan akademik cukup memadai, 8% responden yang menilai bahwa keadaan perlengkapan dalam pelayanan akademik memadai, dan yang menilai bahwa keadaan perlengkapan dalam pelayanan akademik sangat memadai hanya 2% responden. Kondisi ini bila dilihat persentase terbesar dinyatakan cukup memadai, tetapi bila dilihat perbandingan antara pernyataan memadai dengan pernyataan tidak memadai terdapat perbedaan yang sangat jauh yaitu 8%:32%. Hal ini dapat diartikan terbalik bahwa keadaan perlengkapan untuk pelayanan akademik masih relatif tidak memadai, untuk itu perlu mendapatkan peningkatan yang lebih baik.

Kondisi perlengkapan dengan butir pertanyaan bagaimana keadaan perlengkapan dalam pelayanan administrasi, yang tersebut dalam pertanyaan

item empat puluh lima mendapatkan penilaian dari responden sebagaimana tersebut pada tabel sebagai berikut :

Tabel IV.46 : KEADAAN PERLENGKAPAN DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak memadai	1	1.0
Tidak memadai	28	28.0
Cukup memadai	61	61.0
Memadai	10	10.0
Sangat memadai	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 45

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, didapatkan 1% responden yang menilai bahwa keadaan perlengkapan dalam pelayanan administrasi sangat tidak memadai, 28% responden menilai keadaan perlengkapan dalam pelayanan administrasi tidak memadai, 61% responden menilai cukup memadai keadaan perlengkapan dalam pelayanan administrasi, dan didapatkan 10% responden yang menilai perlengkapan dalam pelayanan administrasi memadai, sedangkan pernyataan yang menyebutkan keadaan perlengkapan dalam pelayanan administrasi sangat memadai tidak ada (0%). Persentase terbesar responden menyatakan cukup memadai, tetapi persentase pernyataan sangat tidak memadai dan pernyataan tidak memadai sebesar 29% angka ini lebih besar dari pernyataan memadai dan sangat memadai hanya sebesar 10%. Sehingga hasil ini dapat ditafsirkan keadaan perlengkapan dalam pelayanan administrasi pada kategori relatif tidak memadai.

Keahlian sangat dibutuhkan dalam perbaikan kualitas manajemen perguruan tinggi. Sehingga keahlian dapat disebutkan sebagai sarana dan prasarana dalam perbaikan kualitas manajemen. Untuk itu diperlukan pertanyaan tentang keahlian pada butir empat puluh enam yang mempertanyakan jumlah tenaga ahli yang dimiliki fakultas dalam perbaikan kualitas manajemen. Pertanyaan tersebut menghasilkan pendapat responden sebagaimana pada tabel berikut ini :

Tabel IV.47 : TENAGA AHLI YANG DIMILIKI FAKULTAS DALAM PERBAIKAN KUALITAS MANAJEMEN

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tidak punya	10	10.0
Sedikit	61	61.0
Cukup banyak	19	19.0
Banyak	9	9.0
Sangat banyak	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 46.

Tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ditemukan 10% responden yang berpendapat tenaga ahli yang dimiliki fakultas dalam perbaikan kualitas manajemen tidak punya, 61% responden yang menyatakan tenaga ahli yang dimiliki fakultas dalam perbaikan kualitas manajemen sedikit, 19% responden berpendapat cukup banyak tenaga ahli yang dimiliki fakultas dalam perbaikan kualitas manajemen, 9% responden menyatakan banyak tenaga ahli yang dimiliki fakultas dalam perbaikan kualitas

manajemen, dan didapatkan (1%) responden yang menyatakan tenaga ahli yang dimiliki fakultas dalam perbaikan kualitas manajemen sangat banyak.

Hasil jawaban responden di atas menggambarkan bahwa keahlian pada peningkatan kualitas manajemen sangat sedikit, sehingga sangat diperlukan ahli kualitas manajemen untuk memperbaiki kualitas di Universitas Sebelas Maret.

Dari delapan butir pertanyaan yang disebutkan pada daftar pertanyaan menghasilkan gambaran jawaban dari 100 responden terhadap pertanyaan variabel sarana dan prasarana di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret, sehingga dapat disimpulkan dengan penghitungan kategori jawaban sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini

Tabel IV.48 : KATEGORI SARANA DAN PRASARANA

Interval	Kategori	Frekuensi	Prosentase
14 - 20	Rendah	8	8%
21 - 27	Sedang	66	66%
28 - 34	Tinggi	26	26%
JUMLAH		100	100%

Sumber : Data Primer Diolah.

Tabel di atas menggambarkan bahwa dapat diketahui 8 responden (8%) memberikan penilaian sarana dan prasarana di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret pada kategori rendah, dan sebanyak 66 responden (66%) memberikan penilaian sarana dan prasarana di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang, adapun yang memberikan

penilaian sarana dan prasarana di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret tinggi sebanyak 26 responden (26%). Hasil penghitungan tersebut dapat diartikan bahwa sarana dan prasarana di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang, keseluruhan hasil kategori tersebut tercantum pada tabel di bawah ini :

Menurut penghitungan jawaban responden tentang variabel sarana dan prasarana didapatkan penilaian dalam kategori sedang, penilaian ini sesuai dengan wawancara penulis dengan sumber informasi BHY yang intinya menyebutkan “ sarana dan prasarana Universitas Sebelas Maret relatif cukup banyak hanya saja belum optimal dalam penggunaanya, seperti penggunaan ruang kuliah, peralatan administrasi, dan laboratorium perlu dimanfaatkan secara terpadu dan optimal.”

5. Gambaran tentang Kepemimpinan di Universitas Sebelas Maret.

Untuk mengetahui bagaimana keberhasilan kepemimpinan di Universitas Sebelas Maret dalam usaha meningkatkan kualitas manajemen diperlukan indikator masa jabatan, indikator perubahan dalam kepemimpinan, indikator kemampuan pengambilan keputusan, indikator pelaksanaan keputusan, dan indikator keluasan sikap pemimpin. Pada indikator lama jabatan dengan item pertanyaan masa jabatan fakultas yang ideal untuk menunjukkan perbaikan kualitas manajemen, yang tersebut dalam pertanyaan item empat puluh tujuh mendapatkan jawaban dari responden seperti tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.49 : MASA JABATAN FAKULTAS YANG IDEAL UNTUK MENUNJUKKAN PERBAIKAN KUALITAS MANAJEMEN

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
1 tahun	0	0
2 tahun	3	3.0
3 tahun	14	14.0
4 tahun	58	58.0
5 tahun	25	25.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 47

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, tidak ada responden yang menyebutkan bahwa masa jabatan fakultas yang ideal untuk menunjukkan perbaikan kualitas manajemen selama 1 (satu) tahun, yang menyebutkan bahwa masa jabatan fakultas yang ideal untuk menunjukkan perbaikan kualitas manajemen selama 2 (dua) tahun 14% responden, yang menyebutkan masa jabatan fakultas yang ideal untuk menunjukkan perbaikan kualitas manajemen selama 3 (tiga) tahun terdapat 58% responden, sedangkan 25% responden menyatakan bahwa masa jabatan fakultas yang ideal untuk menunjukkan perbaikan kualitas manajemen 5 (lima) tahun. Dari hasil ini memberikan gambaran bahwa lebih dari 50% responden menjawab masa jabatan fakultas yang ideal untuk menunjukkan perbaikan kualitas manajemen 4 (empat) tahun.

Pada indikator masa jabatan dengan item pertanyaan mulai nampak adanya perubahan perbaikan kualitas manajemen pada kepemimpinan sekarang,

yang tersebut dalam pertanyaan item empat puluh delapan mendapatkan tanggapan responden sebagaimana tercantum pada tabel sebagai berikut :

Tabel IV.50: MULAI NAMPAK ADANYA PERUBAHAN PERBAIKAN KUALITAS MANAJEMEN PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Tahun pertama	13	13.0
Tahun kedua	53	53.0
Tahun ketiga	24	24.0
Tahun keempat	8	8.0
Tahun kelima	2	2.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 48

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, didapatkan 13% responden menilai mulai nampak adanya perubahan perbaikan kualitas manajemen pada kepemimpinan sekarang pada tahun pertama, sedangkan yang menilai tahun kedua mulai nampak adanya perubahan perbaikan kualitas manajemen pada kepemimpinan sekarang sebanyak 53% responden, 24% responden menilai tahun ketiga mulai nampak adanya perubahan perbaikan kualitas manajemen pada kepemimpinan sekarang, dan 8% responden menyatakan bahwa pada tahun keempat mulai nampak adanya perubahan perbaikan kualitas manajemen pada kepemimpinan sekarang, sedangkan 3% responden menyatakan bahwa tahun kelima mulai nampak adanya perubahan perbaikan kualitas manajemen pada kepemimpinan sekarang,

Untuk indikator perubahan organisasi dengan item pertanyaan perubahan dalam bidang pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang, yang

tersebut dalam pertanyaan item empat puluh sembilan mendapatkan penilaian dari responden sesuai yang tercantum pada tabel sebagai berikut :

Tabel IV.51 : PERUBAHAN DALAM BIDANG PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	7	7.0
Sedikit	47	47.0
Cukup	34	34.0
Banyak	11	11.0
Sangat banyak	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 49

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, didapatkan 7% responden menilai perubahan dalam bidang pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang sangat sedikit, adapun yang menyatakan bahwa sedikit perubahan dalam bidang pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang sebanyak 47% responden, 34% responden menilai bahwa perubahan dalam bidang pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang cukup banyak, dan didapatkan 11% responden menilai banyak perubahan dalam bidang pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang, adapun yang menyatakan sangat banyak perubahan dalam bidang pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang hanya 1% responden.

Jawaban responden di atas menggambarkan bahwa perubahan bidang pendidikan dan pengajaran sedikit, masalah apa yang mengakibatkan sedikit perubahan pada kepemimpinan sekarang, mungkin disebabkan bagaimana

pemimpin fakultas mengajak, mempengaruhi pada semua bawahan kurang efektif.

Pada indikator perubahan organisasi dengan item pertanyaan perubahan dalam bidang penelitian yang dilakukan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, yang tersebut dalam pertanyaan item lima puluh didapatkan penilaian dari responden sebagaimana tercantum pada tabel sebagai berikut :

Tabel IV.52 : PERUBAHAN DALAM BIDANG PENELITIAN YANG DILAKUKAN MAHASISWA PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	15	15.0
Sedikit	55	55.0
Cukup	27	27.0
Banyak	2	2.0
Sangat banyak	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 50

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 15% responden yang menyatakan sangat sedikit perubahan dalam bidang penelitian yang dilakukan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 55% responden menyatakan sedikit perubahan dalam bidang penelitian yang dilakukan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 27% responden yang menyatakan cukup banyak perubahan dalam bidang penelitian yang dilakukan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 2% responden menyatakan banyak perubahan dalam bidang penelitian yang dilakukan mahasiswa pada kepemimpinan

sekarang, dan didapatkan 1% responden yang menyatakan sangat banyak perubahan dalam bidang penelitian yang dilakukan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang. Demikian pula perubahan pada penelitian yang dilakukan mahasiswa sangat sedikit. Untuk meningkatkan penelitian bagi mahasiswa diperlukan pendampingan oleh dosen dan diarahkan oleh pengelola fakultas.

Adapun pada indikator perubahan organisasi dengan item pertanyaan perubahan dalam bidang pengembangan potensi mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, yang tersebut dalam pertanyaan item lima puluh satu mendapatkan jawaban responden sebagai berikut :

Tabel IV.53 : PERUBAHAN DALAM BIDANG PENGEMBANGAN POTENSI MAHASISWA PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	7	7.0
Sedikit	39	39.0
Cukup	48	48.0
Banyak	5	5.0
Sangat banyak	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 51

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, terdapat 7% responden yang menyatakan sangat sedikit perubahan dalam bidang pengembangan potensi mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, ada 39% responden menyebutkan sedikit perubahan dalam bidang pengembangan potensi mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 48% responden menyatakan cukup

banyak perubahan dalam bidang pengembangan potensi mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 5% responden menilai banyak perubahan dalam bidang pengembangan potensi mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, dan didapatkan 1% responden menyatakan sangat banyak perubahan dalam bidang pengembangan potensi mahasiswa pada kepemimpinan sekarang. Peningkatan kualitas manajemen dapat dilihat dari bagaimana pemimpin meningkatkan potensi mahasiswa dengan berbagai kegiatan seperti kegiatan ekstrakurikuler yang diasuh oleh dosen tetap atau dosen tamu sesuai dengan minat dan potensi mahasiswa.

Untuk indikator perubahan organisasi dengan item pertanyaan perubahan dalam bidang menampung kebutuhan dan minat mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, yang tersebut dalam pertanyaan item lima puluh dua didapatkan data dari responden sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.54 : PERUBAHAN DALAM BIDANG MENAMPUNG KEBUTUHAN DAN MINAT MAHASISWA PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	2	2.0
Sedikit	42	42.0
Cukup	46	46.0
Banyak	8	8.0
Sangat banyak	2	2.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 52

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 2% responden yang menilai sangat sedikit perubahan dalam bidang menampung

kebutuhan dan minat mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 42% responden menyatakan pada kepemimpinan sekarang hanya sedikit perubahan dalam bidang menampung kebutuhan dan minat mahasiswa, 46% responden menyatakan menyatakan pada kepemimpinan sekarang cukup banyak perubahan dalam bidang menampung kebutuhan dan minat mahasiswa, 8% responden menilai banyak perubahan dalam bidang menampung kebutuhan dan minat mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, dan didapatkan 2% responden menilai sangat banyak perubahan dalam bidang menampung kebutuhan dan minat mahasiswa pada kepemimpinan sekarang.

Pada indikator perubahan organisasi dengan item pertanyaan perubahan dalam bidang hubungan dengan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, yang tersebut dalam pertanyaan item lima puluh tiga mendapatkan jawaban dari responden yang tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.55 : PERUBAHAN DALAM BIDANG HUBUNGAN DENGAN MAHASISWA PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	5	5.0
Sedikit	29	29.0
Cukup	61	61.0
Banyak	4	4.0
Sangat banyak	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 53

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 5% responden menilai sangat sedikit perubahan dalam bidang hubungan dengan

mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 29% responden menilai sedikit perubahan dalam bidang hubungan dengan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 61% responden menilai cukup banyak perubahan dalam bidang hubungan dengan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 4% responden menilai banyak perubahan dalam bidang hubungan dengan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, dan didapatkan 1% responden yang menilai sangat banyak perubahan dalam bidang hubungan dengan mahasiswa pada kepemimpinan sekarang. Bila dilihat perubahan pada hubungan mahasiswa dengan pemimpin penilaian responden menyatakan cukup sebesar 61 % tetapi yang menilai sangat sedikit dan sedikit terhadap perubahan hubungan mahasiswa dengan pemimpin sebanyak 34%, angka ini bila dibandingkan dengan penilaian yang menyatakan banyak dan sangat banyak terjadi perubahan hubungan mahasiswa dengan pemimpin sebesar 5%. Perbedaan ini dapat ditafsirkan bahwa perubahan hubungan antara mahasiswa dengan pemimpin relatif cenderung kearah sedikit.

Sedangkan pada indikator perubahan organisasi dengan item pertanyaan perubahan dalam bidang pelayanan yang dilakukan dosen terhadap mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, yang tersebut dalam pertanyaan item lima puluh empat mendapatkan pernyataan dari responden sebagaimana tersebut dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.56 : PERUBAHAN DALAM BIDANG PELAYANAN YANG DILAKUKAN DOSEN TERHADAP MAHASISWA PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	8	8.0
Sedikit	39	39.0
Cukup	46	46.0
Banyak	7	7.0
Sangat banyak	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 54

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 8% responden yang menyatakan sangat sedikit perubahan dalam bidang pelayanan yang dilakukan dosen terhadap mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 39% responden yang menyatakan sedikit perubahan dalam bidang pelayanan yang dilakukan dosen terhadap mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 46% responden menyatakan cukup banyak perubahan dalam bidang pelayanan yang dilakukan dosen terhadap mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, 7% responden menyatakan banyak perubahan dalam bidang pelayanan yang dilakukan dosen terhadap mahasiswa pada kepemimpinan sekarang, dan tidak ada (0%) yang menyebutkan sangat banyak perubahan dalam bidang pelayanan yang dilakukan dosen terhadap mahasiswa pada kepemimpinan sekarang. Gambaran dari hasil jawaban responden tersebut memberi pengertian bahwa dosen dalam melaksanakan tugasnya belum merasakan bahwa tugasnya mengandung tugas pelayanan, sedangkan pelayanan yang diharapkan adalah pelayanan yang memenuhi harapan mahasiswa yang membutuhkan pelayanan

tersebut. Apabila dosen sudah menyadari akan tugasnya sebagai tugas pelayanan sedangkan mahasiswa merasakan dilayani dan begitu juga sebaliknya bahwa sebenarnya proses pelayanan di perguruan tinggi bersifat saling melayani karena mahasiswa membutuhkan dosen dan meskipun ada dosen tetapi tidak ada mahasiswa tidak akan berarti. Sehingga pelayanan yang timbal balik tersebut mestinya perlu dimengerti oleh kedua pihak agar terwujud pelayanan yang berkualitas.

Pada indikator perubahan organisasi dengan item pertanyaan perubahan dalam bidang pelayanan administrasi pada kepemimpinan sekarang, yang tersebut dalam pertanyaan item lima puluh lima ditanggapi responden dengan menyatakan sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.57 : PERUBAHAN DALAM BIDANG PELAYANAN ADMINISTRASI PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	8	8.0
Sedikit	34	34.0
Cukup	46	46.0
Banyak	12	12.0
Sangat banyak	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 55

Tabel di atas dapat diartikan bahwa dari 100 responden, didapatkan 8% responden menyatakan perubahan dalam bidang pelayanan administrasi pada kepemimpinan sekarang sangat sedikit, 34% responden menyatakan sedikit perubahan dalam bidang pelayanan administrasi pada kepemimpinan sekarang, 46% responden menilai perubahan dalam bidang pelayanan administrasi pada

kepemimpinan sekarang cukup banyak, 12% responden menyatakan banyak perubahan dalam bidang pelayanan administrasi pada kepemimpinan sekarang, dan tidak ada (0%) yang menyatakan bahwa perubahan dalam bidang pelayanan administrasi pada kepemimpinan sekarang sangat banyak.

Meskipun angka persentase terbesar pada penilaian cukup, tetapi bila diperhatikan penilaian yang menyebutkan sedikit dan sangat sedikit perubahan dalam bidang pelayanan administrasi sebesar 42% maka penilaian ini menjadi perlu diperhatikan. Perhatian terhadap pelayanan administrasi yang baik akan memuaskan pelanggan sehingga kualitas manajemen akan menjadi baik.

Pada indikator perubahan organisasi dengan item pertanyaan perubahan dalam bidang pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang, yang tersebut dalam pertanyaan item lima puluh enam mendapatkan hasil pernyataan dari responden sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.58 : PERUBAHAN DALAM BIDANG PERSEDIAAN SARANA PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	6	6.0
Sedikit	45	45.0
Cukup	39	39.0
Banyak	10	10.0
Sangat banyak	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 56

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, didapatkan 6% responden menyatakan sangat sedikit perubahan dalam bidang persediaan sarana pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang, 45% responden menyatakan sedikit perubahan dalam bidang persediaan sarana pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang, 39% responden menyatakan cukup banyak perubahan dalam bidang persediaan sarana pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang, 10% responden menyatakan banyak perubahan dalam bidang persediaan sarana pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang, dan tidak didapatkan (0%) responden yang menyatakan bahwa perubahan dalam bidang persediaan sarana pendidikan dan pengajaran pada kepemimpinan sekarang sangat banyak.

Dari jumlah responden yang menilai sedikit terjadi perubahan persediaan sarana pendidikan dan pengajaran. Sehingga mudah untuk menggambarkan bahwa sedikitnya perubahan pada bidang ini akan mempengaruhi kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret tidak akan membaik.

Untuk mengukur kualitas manajemen paling mudah dengan apa yang dapat dilihat keterwujudan misalnya gedung perkantoran, gedung laboratorium, gedung perpustakaan dan sebagainya. Untuk itu perlu mengukur perubahan organisasi dengan pertanyaan tentang perubahan dalam bidang penampilan fisik kampus pada kepemimpinan sekarang, pertanyaan tersebut diungkapkan pada butir lima puluh tujuh. Dan mendapatkan jawaban dari responden sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.59 : PERUBAHAN DALAM BIDANG PENAMPILAN FISIK KAMPUS PADA KEPEMIMPINAN SEKARANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	16	16.0
Sedikit	31	31.0
Cukup	33	33.0
Banyak	17	17.0
Sangat banyak	3	3.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 57

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 16% responden yang menyatakan perubahan dalam bidang penampilan fisik kampus pada kepemimpinan sekarang sangat sedikit, 31% responden menyebutkan sedikit perubahan dalam bidang penampilan fisik kampus pada kepemimpinan sekarang, 33% responden menyatakan cukup banyak perubahan dalam bidang penampilan fisik kampus pada kepemimpinan sekarang, dan terdapat 17% responden yang menyebutkan banyak perubahan dalam bidang penampilan fisik kampus pada kepemimpinan sekarang, sedangkan yang menyatakan sangat banyak perubahan dalam bidang penampilan fisik kampus pada kepemimpinan sekarang sebanyak 3% responden.

Penampilan fisik dapat berupa pembangunan gedung kuliah, gedung pertemuan, gedung pengembangan bakat dan minat mahasiswa, taman, termasuk jalan penghubung masing-masing fakultas dan program studi dan petunjuk arah yang mudah dilihat dan mudah dimengerti. Jawaban responden menilai perubahan masih tergolong sedikit karena bila digabungkan penilaian sangat

sedikit sebanyak 16% dengan penilaian sedikit 31% menjadi 47% yaitu hampir lima puluh persen menilai perubahan yang sedikit pada bidang ini.

Perihal terpenting pada kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin mengambil keputusan dalam masalah-masalah organisasi. Sehingga diperlukan pertanyaan yang menyangkut kemampuan pengambilan keputusan dengan item pertanyaan hasil pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang, yang tersebut dalam pertanyaan item lima puluh delapan mendapatkan pernyataan dari responden sebagaimana tercantum pada tabel berikut ini :

Tabel IV.60 : HASIL PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG DILAKUKAN OLEH PEMIMPIN PUNCAK FAKULTAS

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak objektif	4	4.0
Tidak objektif	29	29.0
Cukup objektif	57	57.0
Objektif	9	9.0
Sangat objektif	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 58

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, terdapat 4% responden yang menyatakan sangat tidak objektif hasil pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang, 29% responden menyatakan tidak objektif hasil pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang, dan ada 57% responden menyatakan cukup objektif hasil pengambilan keputusan yang

dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang, 9% responden yang menyatakan hasil pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang adalah objektif, sedangkan yang menyatakan hasil pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang sangat objektif hanya 1% responden.

Penilaian responden yang menyebutkan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak cukup objektif lebih dari lima puluh persen, tetapi ada responden yang menilai sangat tidak objektif dan tidak objektif pengambilan keputusan pemimpin puncak fakultas sebesar 33%. Sedangkan yang menyebutkan objektif dan sangat objektif hanya 10%. Kedua penilaian ini bila dibandingkan nilainya jauh berbeda, maka penilaian cukup objektif terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin puncak fakultas cenderung pada relatif ke arah tidak objektif.

Setelah pengambilan keputusan dalam suatu masalah tidak cukup demikian tetapi diperlukan *follow-up* yaitu tekad pemimpin untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sebelum proses ini. Sehingga untuk mengetahui bagaimana tekad pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang, perlu mempertanyakan tentang pelaksanaan keputusan yang dilakukan pemimpin puncak fakultas. Pertanyaan tersebut dituangkan pada butir kelima puluh sembilan. Dan menghasilkan data yang tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.61 : PELAKSANAAN KEPUTUSAN YANG DILAKUKAN PEMIMPIN PUNCAK FAKULTAS

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak kuat dan Sangat tidak sungguh-sungguh	2	2.0
Tidak kuat dan tidak sungguh-sungguh	29	29.0
Cukup Kuat dan sungguh-sungguh	49	49.0
Kuat dan sungguh-sungguh	16	16.0
Sangat kuat dan sungguh-sungguh	4	4.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 59

Tabel di atas dapat di artikan bahwa dari 100 responden, didapatkan 2% responden yang menyatakan bahwa pelaksanaan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang adalah tidak kuat dan tidak sungguh-sungguh, 29% responden menyatakan tidak kuat dan tidak sungguh-sungguh dalam pelaksanaan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang, 49% responden menyatakan cukup kuat dan cukup sungguh-sungguh dalam pelaksanaan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang, 16% responden yang menilai pelaksanaan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang adalah kuat dan sungguh-sungguh, dan 4% responden yang menyatakan sangat kuat dan sangat sungguh-sungguh dalam pelaksanaan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin puncak fakultas pada kepemimpinan sekarang.

Sebagaiman tercantum pada tabel di atas, responden yang menilai tekad pemimpin fakultas cukup kuat dan sungguh-sungguh dalam melaksanakan keputusan yang telah diambil kurang dari lima puluh persen, sedangkan yang

menyebutkan kuat dan sungguh-sungguh dan sangat kuat dan sungguh-sungguh ada 20%. Angka ini lebih kecil dibanding dengan penilaian yang menyebutkan sangat tidak kuat dan sangat tidak sungguh-sungguh dan tidak kuat dan tidak sungguh-sungguh sebesar 31%. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa pelaksanaan keputusan cenderung ke arah negatif yaitu ke arah tidak kuat dan tidak sungguh-sungguh.

Adapun sikap pemimpin dengan item keluasan sikap pemimpin fakultas terhadap tahap-tahap perbaikan kualitas manajemen, yang disebutkan pada pertanyaan butir keenam puluh mendapatkan penilaian responden yang tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.62 : KELUASAN SIKAP PEMIMPIN FAKULTAS TERHADAP TAHAP-TAHAP PERBAIKAN KUALITAS MANAJEMEN.

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak luas	4	4.0
Tidak luas	29	29.0
Cukup luas	57	57.0
Luas	9	9.0
Sangat luas	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 60

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, yang menyatakan sangat tidak luas sikap pemimpin fakultas terhadap tahap-tahap perbaikan kualitas manajemen sebanyak 2% responden, yang menyatakan tidak luas sikap pemimpin fakultas terhadap tahap-tahap perbaikan kualitas manajemen sebanyak 36% responden, yang menyatakan cukup luas sikap

pemimpin fakultas terhadap tahap-tahap perbaikan kualitas manajemen sebanyak 45% responden, adapun yang menyatakan sangat luas sikap pemimpin fakultas terhadap tahap-tahap perbaikan kualitas manajemen sebanyak 15% responden, sedangkan yang menyatakan sangat luas sikap pemimpin fakultas terhadap tahap-tahap perbaikan kualitas manajemen sebanyak 2% responden.

Kebanyakan responden menilai cukup luas sikap pemimpin fakultas terhadap tahap-tahap perbaikan kualitas manajemen, akan tetapi cenderung ke arah tidak luas karena terdapat 29 responden yang menilai tidak luas sikap pemimpin fakultas terhadap tahap-tahap perbaikan kualitas manajemen. Bila dibandingkan dengan yang menilai luas sikap pemimpin yang hanya 10 responden.

Pada indikator visi pemimpin dengan item kemungkinan visi pemimpin fakultas di wujudkan dalam kegiatan organisasi, yang tersebut dalam pertanyaan item enam puluh satu menghasilkan data sebagaimana tercantum pada tabel dibawah ini :

Tabel IV.63 : KEMUNGKINAN VISI PEMIMPIN FAKULTAS DI WUJUDKAN DALAM KEGIATAN ORGANISASI

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak mungkin	0	0
Tidak mungkin	9	9.0
Cukup mungkin	41	41.0
Mungkin	46	46.0
Sangat mungkin	4	4.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 61

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, tidak ditemukan (0%) yang menilai sangat tidak mungkin visi pemimpin fakultas diwujudkan dalam kegiatan organisasi, ada 9% responden yang menilai tidak mungkin visi pemimpin fakultas diwujudkan dalam kegiatan organisasi, 41% responden menilai cukup memungkinkan visi pemimpin fakultas diwujudkan dalam kegiatan organisasi, 46% responden yang menilai mungkin visi pemimpin fakultas dapat diwujudkan dalam kegiatan organisasi, dan ada 4% responden yang menyatakan sangat memungkinkan visi pemimpin fakultas dapat diwujudkan dalam kegiatan organisasi.

Sedangkan pada indikator misi pemimpin dengan item kemungkinan misi pemimpin fakultas dapat membangun budaya kualitas, yang tersebut dalam pertanyaan item enam puluh dua mendapatkan jawaban dari responden sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.64 : KEMUNGKINAN MISI PEMIMPIN FAKULTAS DAPAT MEMBANGUN BUDAYA KUALITAS

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak mungkin	0	0
Tidak mungkin	9	9.0
Cukup mungkin	40	40.0
Mungkin	42	42.0
Sangat mungkin	9	9.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 62

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, tidak terdapat responden (0%) menilai sangat tidak mungkin misi pemimpin fakultas

dapat membangun budaya kualitas didapatkan 9% responden menyatakan tidak mungkin misi pemimpin fakultas dapat membangun budaya kualitas, 40% responden menilai cukup mungkin misi pemimpin fakultas dapat membangun budaya kualitas, 42% responden menyatakan mungkin misi pemimpin fakultas dapat membangun budaya kualitas, dan 9% responden menyatakan bahwa sangat mungkin misi pemimpin fakultas dapat membangun budaya kualitas.

Hasil penghitungan jawaban dari 100 responden terhadap pertanyaan tentang variabel kepemimpinan di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret, diketahui 54% responden memberikan penilaian kepemimpinan di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret pada kategori rendah, dan sebanyak 41% responden memberikan penilaian kepemimpinan di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang, adapun yang memberikan penilaian kepemimpinan di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret tinggi sebanyak 5% responden. Hasil penghitungan tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan di perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret pada kategori cenderung relatif rendah. Hal ini dari tujuh indikator yaitu masa jabatan pemimpin, perubahan organisasi, kemampuan pengambilan keputusan, tekad pemimpin, sikap pemimpin, visi pemimpin, misi pemimpin, yang dipergunakan untuk mengukur kepemimpinan perlu untuk ditingkatkan agar di perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret dapat terwujud kepemimpinan efektif. Hasil penghitungan tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.65 : DISTRIBUSI FREKUENSI KEPEMIMPINAN

Interval	Kategori	Frekuensi	Prosentase
34 - 44	Rendah	54	54%
45 - 55	Sedang	41	41%
56 - 66	Tinggi	5	5%
JUMLAH		100	100%

Sumber : Data Primer Diolah.

Pada variabel kepemimpinan mendapatkan penilaian dari responden pada kategori antara rendah, sesuai dengan hasil tersebut didapatkan pendapat dari hasil wawancara dengan sumber informasi yang prinsipnya disebutkan oleh STS “pemimpin sekarang harus berani mengedepankan pemikiran global dan perkembangan iptek melalui peningkatan kerjasama, dan pengembangan potensi yang ada, tetapi pada kepemimpinan sekarang kurang berani mengambil keputusan pada pengembangan potensi dan hanya berorientasi pada pengembangan yang bersifat tangibel (keterwujudan) karena hal itu yang mudah untuk dipertanggungjawabkan”.

6. Gambaran tentang Pengorganisasian di Universitas Sebelas Maret.

Untuk mengukur variabel pengorganisasian ini peneliti menggunakan indikator sarana komunikasi, tingkat kerjasama, ketepatan sasaran masing-masing indikator mempunyai sub indikator (item pertanyaan). Dan untuk mengetahui berapa besar penilaian yang diberikan responden pada tiap

pertanyaan, maka dibahas setiap item pertanyaan pada variabel pengorganisasian ini :

Pada indikator pengorganisasian dengan item pertanyaan ketersediaan jaringan komunikasi antara mahasiswa dengan fakultas, yang disebutkan pada pertanyaan item enam puluh tiga mendapatkan jawaban tiap-tiap pernyataan dari 100 responden yaitu terdapat 7% responden yang menilai sangat tidak memadai ketersediaan jaringan komunikasi antara mahasiswa dengan fakultas, 36% responden menilai tidak memadai ketersediaan jaringan komunikasi antara mahasiswa dengan fakultas, 45% responden menilai cukup memadai ketersediaan jaringan komunikasi antara mahasiswa dengan fakultas, 11% responden menilai memadai ketersediaan jaringan komunikasi antara mahasiswa dengan fakultas, dan didapatkan hanya 1% responden yang menilai sangat memadai ketersediaan jaringan komunikasi antara mahasiswa dengan fakultas. Pernyataan responden dicantumkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel IV.66 : KETERSEDIAAN JARINGAN KOMUNIKASI ANTARA MAHASISWA DENGAN FAKULTAS

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak memadai	7	7.0
Tidak memadai	36	36.0
Cukup memadai	45	45.0
Memadai	11	11.0
Sangat memadai	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 63

Penampilan pada tabel di atas dapat ditafsirkan bahwa responden cenderung menyatakan tidak memadai ketersediaan jaringan komunikasi antara

mahasiswa dengan fakultas. Karena angka persentase yang menilai tidak memadai lebih besar dibandingkan dengan yang menilai memadai.

Pada indikator sarana komunikasi dengan item pertanyaan ketersediaan jaringan komunikasi antara orang tua mahasiswa dengan fakultas, yang disebutkan pada pertanyaan item enam puluh empat mendapatkan jawaban responden sebagai tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.67 : KETERSEDIAAN JARINGAN KOMUNIKASI ANTARA ORANG TUA MAHASISWA DENGAN FAKULTAS

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak memadai	12	12.0
Tidak memadai	50	50.0
Cukup memadai	36	36.0
Memadai	2	2.0
Sangat memadai	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 64

Tabel di atas berarti dari 100 responden, ada 12 % responden yang menyatakan ketersediaan jaringan komunikasi antara orang tua mahasiswa dengan fakultas sangat tidak memadai, dan 50% responden menyebutkan ketersediaan jaringan komunikasi antara orang tua mahasiswa dengan fakultas tidak memadai, 36% responden menyatakan ketersediaan jaringan komunikasi antara orang tua mahasiswa dengan fakultas cukup memadai, sedangkan yang menyatakan ketersediaan jaringan komunikasi antara orang tua mahasiswa dengan fakultas memadai sebanyak 2% responden, yang menarik justru pernyataan yang menyebutkan ketersediaan jaringan komunikasi antara orang tua mahasiswa dengan fakultas sangat memadai tidak ada (0%).

Hasil jawaban responden menilai cenderung relatif sangat rendah ketersediaan jaringan komunikasi antara orang tua mahasiswa dengan fakultas. Pernyataan ini didasarkan adanya penilaian 62% responden yang menyebutkan tidak memadai dan sangat tidak memadai.

Adapun pada indikator tingkat kerjasama dengan item pertanyaan hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan pegawai administrasi, yang disebutkan pada pertanyaan item enam puluh lima mendapatkan pernyataan dari responden seperti tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.68 : HUBUNGAN KERJASAMA ANTARA MAHASISWA DENGAN PEGAWAI ADMINISTRASI

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	23	23.0
Sedikit	52	52.0
Cukup	21	21.0
Banyak	4	4.0
Sangat banyak	0	0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 65

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, yang menyatakan hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan pegawai administrasi sangat sedikit adalah sebanyak 23% responden, sedangkan 52% responden menyatakan hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan pegawai administrasi adalah sedikit, yang menyebutkan hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan pegawai administrasi cukup banyak adalah 21% responden, 4% responden menyatakan banyak hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan pegawai

dosen sebanyak 9% responden, sedangkan yang menyatakan sedikit adanya hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan dosen sebanyak 35% responden, adapun 45% responden menyatakan hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan dosen cukup banyak, responden yang menyatakan banyak hubungan kerjasama yang terjalin antara mahasiswa dengan dosen adalah 11% responden, dan terdapat 3% responden yang menyatakan hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan dosen sangat banyak.

Demikian pula penilaian kerjasama antara mahasiswa dengan dosen cenderung ke arah sedikit karena terdapat 32 % responden menilai sedikit hubungan kerjasama antara mahasiswa dan dosen dibandingkan yang menilai banyak hubungan kerjasama antara mahasiswa dan dosen hanya 14%.

Untuk indikator tingkat kerjasama dengan item pertanyaan hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan pegawai penunjang, yang disebutkan pada pertanyaan item enam puluh tujuh menghasilkan data yang tercantum dalam tabel dibawah ini :

Tabel IV.70 : HUBUNGAN KERJASAMA ANTARA MAHASISWA DENGAN PEGAWAI PENUNJANG

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	22	22.0
Sedikit	40	40.0
Cukup	36	36.0
Banyak	1	1.0
Sangat banyak	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 67

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, ada 22% responden yang menyatakan bahwa hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan pegawai penunjang sangat sedikit, 40% responden menyatakan hubungan kerjasama yang terjalin antara mahasiswa dengan pegawai penunjang, sedikit, 36% responden menyebutkan cukup banyak hubungan kerjasama yang terjalin antara mahasiswa dengan pegawai penunjang, 1% responden yang menyatakan banyak hubungan kerjasama yang terjalin antara mahasiswa dengan pegawai penunjang, dan didapatkan 1% responden yang menyatakan sangat banyak hubungan kerjasama yang terjalin antara mahasiswa dengan pegawai penunjang.

Penilaian responden seperti disebutkan di atas menggambarkan bahwa responden yang menyebut sedikit hubungan kerjasama antara mahasiswa dengan pegawai penunjang. Dengan demikian hubungan kerjasama ini perlu ditingkatkan untuk memperbaiki kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret.

Termasuk kegiatan yang dilaksanakan fakultas terhadap kesejahteraan bagi mahasiswa di fakultas. Untuk itu diperlukan pertanyaan yang menyebutkan tentang ketepatan sasaran dengan item pertanyaan kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa, pertanyaan yang disebutkan pada butir keenam puluh delapan mendapatkan pernyataan dari responden sebagai tercantum pada tabel IV.7. di bawah ini:

Tabel IV.71 : KEGIATAN PENUNJANG KESEJAHTERAAN MAHASISWA

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	4	4.0
Sedikit	40	40.0
Cukup	43	43.0
Banyak	12	12.0
Sangat banyak	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 68.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden, terdapat 4% responden yang menyatakan sangat sedikit kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa, dan 40% responden yang menyatakan sedikit kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa, 43% responden menyatakan kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa cukup banyak, 12% responden menyatakan banyak kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa, dan terdapat 1% responden yang menyatakan sangat banyak kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa. Jawaban responden di atas menggambarkan bahwa kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa pada kategori cukup, tetapi cenderung ke arah negatif karena terdapat 44% responden yang menilai kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa sangat sedikit dan sedikit. Nilai ini lebih besar bila dibandingkan dengan nilai yang menyebutkan banyak dan sangat banyak kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa sebesar 13%.

Pada indikator ketepatan sasaran dengan item pertanyaan ketepatan kegiatan dalam menuju sasaran organisasi, yang disebutkan pada pertanyaan

item enam puluh sembilan menghasilkan data sebagaimana tersebut pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.72 : KETEPATAN KEGIATAN DALAM MENUJU SASARAN ORGANISASI

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak tepat	2	2.0
Tidak tepat	25	25.0
Cukup tepat	46	46.0
Sesuai	25	25.0
Sangat sesuai	2	2.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 69

Tabel di atas dapat diartinya bahwa dari 100 responden, didapatkan 2% responden menyebutkan kegiatan yang dilaksanakan dalam menuju sasaran organisasi sangat tidak tepat, 25% responden menyatakan kegiatan yang dilaksanakan dalam menuju sasaran organisasi tidak tepat, 46% responden (menyatakan kegiatan yang dilaksanakan dalam menuju sasaran organisasi cukup tepat, 25% responden menyatakan kegiatan yang dilaksanakan dalam menuju sasaran organisasi adalah tepat, 2% responden yang menyebutkan kegiatan yang dilaksanakan dalam menuju sasaran organisasi sangat sangat tepat.

Penilaian responden terhadap ketepatan kegiatan dalam menuju sasaran organisasi pada kategori cukup tepat, karena dilihat dari persentase penilaian responden pada posisi seimbang atau sebanding antara yang menilai sangat tidak tepat dan tidak tepat dengan yang menilai sangat sesuai dan sesuai.

Sedangkan pada indikator ketepatan sasaran dengan item pertanyaan kesesuaian kegiatan dengan rencana sasaran organisasi yang ditetapkan fakultas, yang disebutkan pada pertanyaan item tujuh puluh mendapatkan penilaian dari responden sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.73 : KESESUAIAN KEGIATAN DENGAN RENCANA SASARAN ORGANISASI YANG DITETAPKAN FAKULTAS

Pernyataan	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak tepat	3	3.0
Tidak tepat	27	27.0
Cukup tepat	54	54.0
Sesuai	15	15.0
Sangat sesuai	1	1.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : Data Primer dari Pertanyaan Kuesioner nomor 70

Tabel di atas dapat diartikan bahwa dari 100 responden, terdapat 3% responden yang memberikan penilaian sangat tidak sesuai antara kegiatan penunjang kesejahteraan yang dilaksanakan dengan rencana sasaran organisasi yang ditetapkan fakultas, 27% responden memberikan penilaian tidak sesuai antara kegiatan penunjang kesejahteraan yang dilaksanakan dengan rencana sasaran organisasi yang ditetapkan fakultas, 54% responden memberikan pernyataan cukup sesuai antara kegiatan penunjang kesejahteraan yang dilaksanakan dengan rencana sasaran organisasi yang ditetapkan fakultas, 15% responden memberikan penilaian sesuai antara kegiatan penunjang kesejahteraan yang dilaksanakan dengan rencana sasaran organisasi yang ditetapkan fakultas, dan terdapat 1% responden yang menyatakan sangat sesuai kegiatan penunjang

kesejahteraan yang dilaksanakan dengan rencana sasaran organisasi yang ditetapkan fakultas.

Jawaban 100 responden terbanyak menilai kesesuaian kegiatan dengan rencana sasaran organisasi yang ditetapkan fakultas cukup tepat, tetapi bila dibandingkan antara penilaian yang menyebutkan sangat tidak tepat dan tidak tepat sebesar 30% dengan penilaian yang menyebutkan sangat sesuai dan sesuai sebesar 16 %, maka kesesuaian kegiatan dengan rencana organisasi cenderung relatif ke arah negatif atau ke arah tidak tepat.

Berdasarkan hasil penghitungan tentang variabel pengorganisasian perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret tabel menunjukkan bahwa dari 100 responden, sebanyak 23 responden (23%) memberikan penilaian tentang pengorganisasian perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori rendah, sedangkan yang memberikan penilaian tentang pengorganisasian perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang sebanyak 53 responden (53%), dan 24 responden (24%) memberikan penilaian pengorganisasian perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori tinggi. Hasil dari jawaban responden tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pengorganisasian perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang. Hasil penghitungan dicantumkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel IV.74 : DISTRIBUSI FREKUENSI PENGORGANISASIAN

Interval	Kategori	Frekuensi	Prosentase
12 - 17	Rendah	23	23%
18 - 23	Sedang	53	53%
24 - 29	Tinggi	24	24%
JUMLAH		100	100%

Sumber : Data Primer Diolah.

Hasil wawancara dengan SS, “untuk meningkatkan kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret diperlukan pengetahuan terhadap masalah–masalah yang terkecil sampai masalah yang terbesar seperti masalah kebersihan sampai masalah kurikulum yang semuanya harus diselesaikan satu persatu dengan menggunakan menggunakan analisa sebab akibat, yaitu mengapa mutu lulusan rendah kita akan menelusuri dari semua kegiatan perkuliahan termasuk sumber daya manusia, sarana dan prasarana dan bagaimana iklim perkuliahan yang ada.

Pendapat dari sumber informasi yang dapat dipercaya SRT menyebutkan “untuk mewujudkan tujuan organisasi diperlukan pengorganisasian yang baik agar komunikasi dan kerjasama dapat efektif, dan sebenarnya penataan organisasi ini sudah ada susunan organisasi yang terperinci dalam berbagai bidang seperti bidak akademik, kemahasiswaan, penelitian dan sebagainya”.

C. Uji Validitas Dan Realibilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas diperlukan untuk menguji instrumen penelitian yang telah dikembalikan oleh 100 responden yaitu dengan cara mentabulasikan data yang diperoleh, maka pengujian validitas dilakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antar skor item instrumen (Sugiyono, 1999:272).

Teknik pengujian validitas dalam penelitian ini digunakan Teknik Korelasi *Product Moment Pearson*. Sedangkan pengujian Reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Chronbach*, kedua pengujian di atas dilakukan dengan bantuan *software* komputer SPSS.

Tidak ada batasan yang universal yang menunjuk kepada angka minimal yang harus dipenuhi agar suatu tes dikatakan valid. Koefisien validitas yang tidak begitu tinggi, misalnya berada sekitar angka 0,5 akan lebih dapat diterima dan dianggap memuaskan. Tetapi apabila koefisien validitas itu kurang dari 0,3 biasanya dianggap tidak memuaskan. Jadi suatu tes dapat dikatakan valid apabila memiliki koefisien validitas $r_{xy} \geq 0,3$. Pada penelitian ini sesuai dengan jumlah responden sebanyak 30 mempunyai nilai kritis dengan tingkat kesalahan 5% dalam tabel sebesar 0.195, artinya bahwa hasil pengujian validitas dikonsultasikan pada tabel menunjukkan lebih dari 0.195 maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Untuk mengetahui berapa besar hasil pengujian validitas masing-masing item pertanyaan dapat diperiksa pada lampiran hasil pengujian validitas.

Sedangkan untuk mengetahui tingkat validitas tiap-tiap variabel akan dibahas di bawah ini :

Hasil uji validitas kualitas manajemen (Y) menunjukkan bahwa rentang validitas dari sebanyak 24 item pertanyaan sebesar 0.327-0.584 (periksa pada tabel hasil uji validitas kualitas manajemen), hal ini bila dikonsultasikan dengan tabel r Product Moment $N=100$ dengan tingkat kesalahan 5% sebesar 0.195 maka $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sehingga alat ukur yang digunakan untuk mengetahui variabel kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta dinyatakan valid. Ringkasan hasil uji validitas ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel IV.75 : HASIL Uji Validitas Variabel Kualitas Manajemen

No. item	Koefisien korelasi	Status	No. item	Koefisien korelasi	Status
7	0.465	sahih	19	0.504	sahih
8	0.389	sahih	20	0.423	sahih
9	0.479	sahih	21	0.505	sahih
10	0.534	sahih	22	0.351	sahih
11	0.499	sahih	23	0.364	sahih
12	0.352	sahih	24	0.430	sahih
13	0.436	sahih	25	0.503	sahih
14	0.327	sahih	26	0.369	sahih
15	0.388	sahih	27	0.443	sahih
16	0.410	sahih	28	0.408	sahih
17	0.496	sahih	29	0.584	sahih
18	0.442	sahih	30	0.530	sahih

Sumber : Data Primer Diolah

Hasil uji validitas sumber daya manusia (X1) menunjukkan bahwa rentang validitas dari sebanyak 8 item pertanyaan sebesar 0.322-0.535 (periksa pada tabel hasil uji validitas sumber daya manusia), nilai tersebut bila dikonsultasikan dengan tabel r Product Moment $N=100$ taraf kesalahan 5% sebesar 0.195, maka $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sehingga alat ukur yang akan digunakan untuk mengetahui variabel sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta dinyatakan valid. Secara ringkas ditampilkan uji validitas variabel sumber daya manusia sebagai berikut :

Tabel IV.76 : HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL SUMBER DAYA MANUSIA

No. item	Koefisien korelasi	Status	No. item	Koefisien korelasi	Status
31	0.322	sahih	35	0.392	sahih
32	0.468	sahih	36	0.535	sahih
33	0.337	sahih	37	0.443	sahih
34	0.529	sahih	38	0.406	sahih

Sumber : Data Primer Diolah

Pada pengujian terhadap 8 (delapan) butir pertanyaan variabel sarana dan prasarana (X2) mendapatkan rentang validitas sebesar 0.349 – 0.639 (periksa pada tabel uji validitas sarana dan prasarana), nilai tersebut bila dikonsultasikan dengan tabel r Produk Momen $N=100$ dengan taraf kesalahan 5% sebesar 0.195, maka $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sehingga alat ukur yang akan digunakan untuk mengetahui variabel sarana dan prasarana perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta

dinyatakan valid. Untuk mengetahui hasil uji validitas delapan butir pertanyaan pada variabel sarana dan prasarana ditampilkan tabel berikut ini :

Tabel IV.77 : HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL SARANA DAN PRASARANA

No. item	Koefisien korelasi	Status	No. item	Koefisien korelasi	Status
39	0.623	sahih	43	0.582	sahih
40	0.639	sahih	44	0.491	sahih
41	0.585	sahih	45	0.387	sahih
42	0.620	sahih	46	0.349	sahih

Sumber : Data Primer Diolah

Sedangkan pada pengujian terhadap 16 item pertanyaan variabel kepemimpinan (X3) didapatkan angka rentang validitas sebesar 0.354 – 0.707 (periksa pada tabel uji validitas kepemimpinan), angka tersebut bila dikonsultasikan dengan tabel r Product Moment $N=100$ dengan tingkat kesalahan 5% sebesar 0.195, maka $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sehingga alat ukur yang akan digunakan untuk mengetahui variabel kepemimpinan perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta dinyatakan valid. Pada tabel di bawah ini secara ringkas ditampilkan hasil uji enam belas butir pertanyaan pada variabel kepemimpinan.

Tabel IV.78 : HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KEPEMIMPINAN

No. item	Koefisien korelasi	Status	No. item	Koefisien korelasi	Status
47	0.381	sahih	55	0.410	sahih
48	0.354	sahih	56	0.542	sahih
49	0.537	sahih	57	0.477	sahih
50	0.453	sahih	58	0.707	sahih
51	0.609	sahih	59	0.557	sahih
52	0.437	sahih	60	0.652	sahih
53	0.518	sahih	61	0.527	sahih
54	0.647	sahih	62	0.416	sahih

Sumber : Data Primer Diolah

Pada pengujian terhadap 8 item pertanyaan variabel pengorganisasian (X4) mendapatkan angka rentang validitas sebesar 0.487 – 0.715 (periksa pada tabel uji validitas hubungan pengorganisasian), angka tersebut bila dikonsultasikan dengan tabel r Product Moment N=100 dengan tingkat kesalahan 5% sebesar 0.195, maka $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sehingga alat ukur yang akan digunakan untuk mengetahui variabel pengorganisasian perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta dinyatakan valid. Untuk mengetahui hasil uji validitas delapan butir pertanyaan variabel pengorganisasian ditampilkan tabel di bawah ini :

Tabel IV.79 : HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PENGORGANISASIAN

No. item	Koefisien korelasi	Status	No. item	Koefisien korelasi	Status
63	0.572	sahih	67	0.655	sahih
64	0.487	sahih	68	0.653	sahih
65	0.715	sahih	69	0.584	sahih
66	0.590	sahih	70	0.656	sahih

Sumber : Data Primer Diolah

2. UJI RELIABILITAS

Dalam penelitian ini alat yang digunakan untuk menguji reliabilitas memanfaatkan uji keandalan teknik Alpha Cronbach. Koefisien Alpha Chronbach akan memberikan harga yang lebih kecil atau yang lebih besar dengan angka kritis(*critical value*) jumlah item pertanyaan (angka reliabilitas dalam tabel). Artinya jika nilai yang diberikan oleh hasil uji reliabilitas lebih besar dari nilai tabel dapat disebut kuesioner tersebut reliabel.

Hasil uji reliabilitas kuesioner untuk 100 responden pada kualitas manajemen sebanyak 24 item mendapatkan nilai angka alpha $R_{11} = 0.8028$ (lampiran). Angka ini menunjukkan derajat reliabilitas yang tinggi karena lebih relatif cenderung mendekati angka 1.00 dan bila hasil nilai alpha R_{11} 0,8028 dikonsultasikan dengan nilai kritis 100 responden dengan taraf signifikansi 5% mendapatkan nilai angka = 0.195, sehingga $R_{11}(\alpha)$ hitung $> R_{11}(\alpha)$ tabel

Pada uji reliabilitas kuesioner variabel sumber daya manusia mendapatkan nilai angka *standardized* item alpha $R_{11} = 0.6371$ (lampiran). Angka ini

menunjukkan derajat reliabilitas yang cukup. Hasil nilai alpha R_{11} 0.6371 dikonsultasikan dengan nilai kritis 100 responden dengan taraf signifikansi 5% mendapatkan nilai angka = 0.195, sehingga $R_{11}(\alpha)$ hitung > $R_{11}(\alpha)$ tabel.

Untuk uji reliabilitas pada variabel sarana dan prasarana mendapatkan nilai angka *standardized* item alpha R_{11} = 0.6501 (lampiran). Angka ini menunjukkan derajat reliabilitas yang cukup tinggi. Hasil nilai alpha R_{11} 0.6501 dikonsultasikan dengan nilai kritis 100 responden dengan taraf signifikansi 5% mendapatkan nilai angka = 0.195, sehingga $R_{11}(\alpha)$ hitung > $R_{11}(\alpha)$ tabel.

Sedangkan untuk uji reliabilitas pada variabel kepemimpinan mendapatkan nilai angka *standardized* item alpha R_{11} = 0.7809 (lampiran). Angka ini menunjukkan derajat reliabilitas yang tinggi. Hasil nilai alpha R_{11} 0.7809 dikonsultasikan dengan nilai kritis 30 responden dengan taraf signifikansi 5% mendapatkan nilai angka = 0.195, sehingga $R_{11}(\alpha)$ hitung > $R_{11}(\alpha)$ tabel.

Pada uji realibilitas pada variabel pengorganisasian mendapatkan angka penilaian *standardized* item alpha R_{11} = 0.7344 (lampiran). Angka ini menunjukkan derajat reliabilitas yang tinggi. Hasil nilai alpha R_{11} 0.7344 dikonsultasikan dengan nilai kritis 100 responden dengan taraf signifikansi 5% mendapatkan nilai angka = 0.195, sehingga $R_{11}(\alpha)$ hitung > $R_{11}(\alpha)$ tabel.

Hasil pengujian di atas dapat dilihat bahwa pengukuran realibilitas lebih besar dari nilai kritis (*critical value*) yang di syartkan pada tabel N=100 taraf signifikansi 5% sebesar 0.195 sehingga uji reliabilitas semua pertanyaan dalam kuesioner memenuhi syarat realibilitas. Berikut ini ditampilkan rangkuman hasil

tes reliabilitas kuesioner dari variabel kualitas manajemen, variabel sumber daya manusia, variabel sarana dan prasarana, variabel kepemimpinan, dan variabel pengorganisasian dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel IV.80 : RANGKUMAN HASIL UJI RELIABILITAS

No	Pertanyaan dalam Kuesioner	Besarnya angka kritis N=100	Alpha
1	Kualitas manajemen	0.195	0.803
2	Sumber daya manusia	0.195	0.637
3	Sarana dan prasarana	0.195	0.650
4	Kepemimpinan	0.195	0.781
5	Pengorganisasian	0.195	0.734

Sumber : Data Primer Diolah

D. Uji Hipotesis :

Hasil data yang ditampilkan oleh koefisien korelasi sederhana (lampiran) dapat dipergunakan untuk menguji tingkat kebenaran hipotesis hubungan antara variabel sumber daya manusia dengan kualitas manajemen, variabel sarana dan prasarana dengan kualitas manajemen, variabel kepemimpinan dengan kualitas manajemen, dan variabel pengorganisasian dengan kualitas manajemen, serta hubungan keempat variabel bebas dengan variabel terikat yaitu sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan, pengorganisasian terhadap kualitas manajemen.

Uji Hipotesis Minor 1 :

Dari hasil penghitungan kategori variabel kualitas manajemen, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan, dan pengorganisasian bila hasil jawaban responden dari variabel terikat disilangkan dengan variabel bebas akan mengetahui berapa tingkat hubungan variasi jawaban responden

Untuk mengetahui hubungan variabel kualitas manajemen dan sumber daya manusia ditampilkan hasil jawaban responden terhadap kedua variabel tersebut. Hubungan silang jawaban responden tentang kualitas manajemen dan sumber daya manusia tercantum pada tabel IV. 81 berikut ini :

Tabel IV. 81 : HUBUNGAN KUALITAS MANAJEMEN DENGAN SUMBER DAYA MANUSIA

VARIABEL	SUMBER DAYA MANUSIA				
KUALITAS MANAJEMEN	KATEGORI	RENDAH	SEDANG	TINGGI	JUMLAH
	RENDAH	9 (9%)	18 (18%)	6 (6%)	33 (33%)
	SEDANG	19 (19%)	24 (24%)	19 (19%)	62 (62%)
	TINGGI	0 (0%)	1 (1%)	4 (4%)	5 (5%)
	JUMLAH	28 (28%)	43 (43%)	29 (29%)	100 (100%)

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel IV.81 di atas ditafsirkan, bahwa dari seratus responden yang menyatakan bahwa kualitas manajemen rendah dan sumber daya manusia rendah sebanyak 9 responden, sedangkan yang menyatakan kualitas manajemen rendah tetapi sumber daya manusia sedang sebanyak 18 responden, dan responden yang menyatakan kualitas manajemen rendah tetapi sumber daya manusia tinggi sebanyak 6 responden.

Responden yang menyebutkan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang tetapi sumber daya manusia pada kategori rendah sebanyak 19%, adapun yang menyebutkan kualitas manajemen dan sumber daya manusia pada kategori sedang sebanyak 24%, dan yang menyebutkan

kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang dan juga menyebutkan sumber daya manusia kategori tinggi sebanyak 19%.

Responden yang menyebutkan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori tinggi dan sumber daya manusia kategori rendah 0%, sedangkan yang menyebutkan kualitas manajemen kategori tinggi dan sumber daya manusia kategori sedang sebanyak 1%, tetapi terdapat 4% responden yang menyebutkan kualitas manajemen dan sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori tinggi.

Dari hasil tabel silang pada tabel IV.81 dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel kualitas manajemen dan variabel sumber daya manusia terdapat hubungan yang bervariasi. Persentase terbesar terlihat pada hubungan antara kualitas manajemen dan sumber daya manusia kategori sedang. Akan tetapi terdapat responden yang menyebutkan bahwa kualitas manajemen dan sumber daya manusia pada kategori rendah yaitu 9%, dan kualitas manajemen yang menyebutkan rendah sebanyak 33%. Dan yang menyatakan sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret rendah sebesar 28%. Hal ini menggambarkan kedua variabel tersebut perlu ditingkatkan untuk memperbaiki kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret.

Penelitian ini berasumsi bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara sumber daya manusia dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut dengan menggunakan teknik Korelasi *Product Moment* di dapatkan nilai koefisien korelasi sebesar $r_{xly} = 0.220$, nilai tersebut bila dikonsultasikan dengan nilai kritis pada tabel *Product Moment* untuk $N = 100$, tingkat kesalahan (α) 0,05 didapatkan nilai 0,195 sehingga diartikan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian ditemukan adanya korelasi antara sumber daya manusia dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Pernyataan hipotesis kerja yang menyebutkan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel sumber daya manusia (X1) dengan variabel kualitas manajemen (Y) perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta” diterima. Hubungan tersebut dinyatakan positif artinya bila variabel sumber daya manusia meningkat maka variabel kualitas manajemen juga akan mengalami peningkatan dan sebaliknya, bila variabel kepemimpinan menurun maka variabel kualitas manajemen akan menurun. Sedangkan dinyatakan signifikan karena hasil r hitung setelah dikonsultasikan lebih besar dari r tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan jumlah 100 responden.

Uji Hipotesis Minor 2 :

Sebagaimana dalam tujuan penelitian yang berkeinginan untuk mengetahui gambaran dari kualitas manajemen dan sarana dan prasarana, maka dari hasil kategori kualitas manajemen dan kategori sumber daya manusia disilangkan dan mendapatkan gambaran sebagaimana tercantum dalam tabel IV.82 berikut ini :

Tabel IV.82. : HUBUNGAN KUALITAS MANAJEMEN DENGAN SARANA DAN PRASARANA

VARIABEL	SARANA DAN PRASARANA				
KUALITAS MANAJEMEN	KATEGORI	RENDAH	SEDANG	TINGGI	JUMLAH
	RENDAH	5 (5%)	27 (27%)	1 (1%)	33 (33%)
	SEDANG	3 (3%)	37 (37%)	22 (22%)	62 (62%)
	TINGGI	0 (0%)	2 (2%)	3 (3%)	5 (5%)
	JUMLAH	8 (8%)	66 (66%)	26 (26%)	100 (100%)

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel di atas dapat digambarkan bahwa dari seratus responden terdapat 5% menyebutkan kualitas manajemen dan sarana dan prasarana di Universitas Sebelas Maret pada kategori rendah, 27% menyebutkan kualitas manajemen pada kategori rendah dan sarana dan prasarana kategori sedang, dan hanya 1% responden yang menyatakan sumber daya manusia kategori tinggi dan kategori kualitas manajemen rendah.

Terdapat 3% responden menyatakan kualitas manajemen pada kategori sedang dan sarana dan prasarana kategori rendah, adapun yang menyatakan kualitas manajemen dan sarana dan prasarana pada kategori sedang sebanyak 37%, dan 22% responden menyatakan bahwa kualitas manajemen pada kategori sedang dan sarana dan prasarana pada kategori tinggi.

Tidak ditemukan responden yang menyatakan bahwa kualitas manajemen pada kategori tinggi dan sarana & prasarana pada kategori tinggi, adapun yang menyatakan kualitas manajemen pada kategori tinggi dan sarana dan prasarana pada kategori sedang sebanyak 2%, tetapi terdapat 3% responden yang menyatakan kualitas manajemen dan sarana dan prasarana pada kategori tinggi.

Hasil di atas menggambarkan bahwa hubungan antara kualitas manajemen dan sarana dan prasarana perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret sebagian besar berada pada kategori sedang yaitu 37%. Sedangkan pada kategori rendah antara kualitas manajemen dan sarana dan prasarana sebesar 5% perlu mendapatkan perhatian untuk meningkatkan kualitas manajemen di perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret. Yaitu dengan meningkatkan persediaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana di Universitas Sebelas Maret.

Penelitian ini berasumsi bahwa terdapat hubungan antara sarana dan prasarana dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut dengan menggunakan teknik Korelasi *Product Moment* di dapatkan nilai koefisien korelasi sebesar $r_{x_2y} = 0.397$, nilai tersebut bila dikonsultasikan dengan nilai kritis pada tabel *Product Moment* untuk $N = 100$, tingkat kesalahan (α) 0,05 didapatkan nilai 0.195 sehingga diartikan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian ditemukan adanya korelasi antara sarana dan prasarana dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Pernyataan hipotesis kerja yang menyebutkan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel sarana dan

prasarana (X2) dengan variabel kualitas manajemen (Y) perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta" diterima. Hubungan tersebut dinyatakan positif artinya bila variabel sarana dan prasarana meningkat maka variabel kualitas manajemen juga akan mengalami peningkatan dan sebaliknya bila variabel kepemimpinan menurun maka variabel kualitas manajemen akan menurun. Signifikan ditunjukkan adanya hasil penghitungan dengan mengkonsultasikan nilai kritis 100 responden, dan didapatkan r hitung lebih besar r tabel.

Uji Hipotesis Minor 3 :

Demikian pula untuk mengetahui hubungan kualitas manajemen dan kepemimpinan pada perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret diperlukan penyilangan dari dua kategori variabel kualitas manajemen dan kepemimpinan.

Tabel di atas menggambarkan bahwa dari seratus responden, yang menyatakan kepemimpinan dan kualitas manajemen rendah sebesar 27%. Adapun yang menyatakan kepemimpinan kategori sedang dan kualitas manajemen kategori rendah sebesar 6%. Bahkan yang menyatakan kualitas manajemen kategori rendah dan kepemimpinan rendah tidak ada (0%).

Penilaian responden yang menyebutkan kualitas manajemen pada kategori sedang dan kepemimpinan kategori rendah sebesar 24%, dan terdapat 33% responden menyebutkan kualitas manajemen dan kepemimpinan pada kategori sedang, serta 5% saja yang menyebutkan kualitas manajemen pada kategori sedang

dan kepemimpinan pada kategori tinggi. Hubungan tersebut ditampilkan pada tabel IV.83 di bawah ini:

Tabel IV.83. : HUBUNGAN KUALITAS MANAJEMEN DENGAN KEPEMIMPINAN

VARIABEL	KEPEMIMPINAN				
KUALITAS MANAJEMEN	KATEGORI	RENDAH	SEDANG	TINGGI	JUMLAH
	RENDAH	27 (27%)	6 (6%)	0 (0%)	33 (33%)
	SEDANG	24 (24%)	33 (33%)	5 (5%)	62 (62%)
	TINGGI	3 (3%)	1 (1%)	1 (1%)	5 (5%)
	JUMLAH	54 (54%)	40 (40%)	6 (6%)	100 (100%)

Sumber : Data Primer Diolah

Penilaian tentang kualitas manajemen pada kategori tinggi dan kepemimpinan pada kategori rendah hanya 3%. Adapun yang menilai kualitas manajemen tinggi dan kepemimpinan sedang sebanyak 1%. Dan penilaian kualitas manajemen tinggi dan kepemimpinan tinggi hanya 1%.

Hasil tabel silang di atas menggambarkan bahwa hubungan kualitas manajemen dan kepemimpinan sangat erat, karena bila dilihat penilaian responden kualitas manajemen dan kepemimpinan rendah sebesar 27%. Dan penilaian sedang terhadap kualitas manajemen dan kategori rendah terhadap kepemimpinan sebanyak 24 %. Sehingga kepemimpinan sangat berhubungan erat dan berpengaruh terhadap kualitas manajemen, karena bila kepemimpinan rendah, maka kualitas manajemen

akan rendah dan bila kepemimpinan tinggi, maka kualitas manajemen akan tinggi pula.

Hipotesis ketiga yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut dengan menggunakan teknik Korelasi *Product Moment* di dapatkan nilai koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = 0.426$, nilai tersebut bila dikonsultasikan dengan nilai kritis pada tabel *Product Moment* untuk $N = 100$, tingkat kesalahan (α) 0,05 didapatkan nilai 0,195 sehingga diartikan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian ditemukan adanya korelasi antara antara kepemimpinan dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Pernyataan hipotesis kerja yang menyebutkan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara antara variabel kepemimpinan (X3) dengan variabel kualitas manajemen (Y) perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta” diterima. Hubungan tersebut dinyatakan positif artinya bila variabel kepemimpinan meningkat maka variabel kualitas manajemen juga akan mengalami peningkatan dan sebaliknya bila variabel kepemimpinan menurun maka variabel kualitas manajemen akan menurun. Variasi dalam kepemimpinan seperti masa jabatan, perubahan dalam kepemimpinan, hasil pengambilan keputusan keluasan sikap pemimpin dan visi, misi pemimpin apabila ditingkatkan, maka variasi pada kualitas manajemen yaitu relevansi kurikulum, efiseinsi dan efektivitas, akuntabilitas, kreativitas, situasi kerja, empati dan responsiveness akan mengalami kenaikan. Sedangkan dinyatakan hubungan variabel kepemimpinan dengan kualitas

manajemen signifikan karena hasil penghitungan yang menunjukkan r hitung lebih besar dari r tabel pada taraf signifikan 0,05 dan jumlah responden 100.

Uji Hipotesis Minor 4 :

Faktor keempat yang mempengaruhi kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret adalah pengorganisasian. Setelah diketahui kategori kedua variabel tersebut, maka perlu dihubungkan secara silang dari hasil jawaban responden tentang kategori kualitas manajemen dan pengorganisasian.

Hasil dari hubungan silang variabel kualitas manajemen dan pengorganisasian didapatkan penilaian responden sebagaimana tercantum pada tabel IV.84 di bawah ini :

Tabel IV.84. : HUBUNGAN KUALITAS MANAJEMEN DENGAN PENGORGANISASIAN

VARIABEL	PENGORGANISASIAN				
	KATEGORI	RENDAH	SEDANG	TINGGI	JUMLAH
KUALITAS MANAJEMEN	RENDAH	15 (15%)	17 (17%)	1 (1%)	33 (33%)
	SEDANG	7 (7%)	34 (34%)	21 (21%)	62 (62%)
	TINGGI	1 (1%)	2 (2%)	2 (2%)	5 (5%)
	JUMLAH	23 (23%)	53 (53%)	24 (24%)	100 (100%)

Sumber : Data Primer Diolah

Penilaian 100 responden terhadap hubungan kualitas manajemen dan pengorganisasian di Universitas Sebelas Maret adalah 18% menilai kualitas manajemen dan pengorganisasian pada kategori rendah, 17% responden menilai kualitas manajemen rendah tetapi pengorganisasian sedang, dan hanya 1% saja yang menilai kualitas manajemen rendah dan pengorganisasian tinggi.

Adapun responden yang menilai kualitas manajemen pada kategori sedang dan pengorganisasian rendah sebesar 7% dari 100 responden. Dan 34% menilai kualitas manajemen dan pengorganisasian pada kategori sedang, serta yang menilai kualitas manajemen sedang dan pengorganisasian tinggi sebesar 21%.

Penilaian 100 responden terhadap kualitas manajemen tinggi dan pengorganisasian rendah sebesar 1%, dan 2% responden menilai kualitas manajemen tinggi dan pengorganisasian sedang, adapun yang menilai kualitas manajemen tinggi dan pengorganisasian tinggi hanya 2%.

Hasil pengujian hubungan kedua variabel yaitu kualitas manajemen dan pengorganisasian di atas ditafsirkan bahwa kualitas manajemen sangat dipengaruhi oleh pengorganisasian. Penafsiran dari tabel di atas bahwa jawaban responden terhadap kedua variabel banyak yang cenderung pada kategori sedang. Tetapi bila kita lihat penilaian responden tentang kualitas manajemen dan pengorganisasian rendah sebesar 15%, maka perlu peningkatan pada bidang pengorganisasian seperti peningkatan sarana komunikasi, peningkatan kerjasama, dan ketepatan dalam menentukan sasaran organisasi.

Hipotesis ketiga yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara pengorganisasian dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut dengan menggunakan teknik Korelasi *Product Moment* di dapatkan nilai koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = 0.558$, nilai tersebut bila dikonsultasikan dengan nilai kritis pada tabel *Product Moment* untuk $N = 100$, tingkat kesalahan (α) 0,05 didapatkan nilai 0,195 sehingga diartikan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan demikian ditemukan adanya korelasi antara kepemimpinan dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Pernyataan hipotesis kerja yang menyebutkan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pengorganisasian (X4) dengan variabel kualitas manajemen (Y) perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta” diterima. Hubungan tersebut dinyatakan positif artinya bila variabel pengorganisasian meningkat maka variabel kualitas manajemen juga akan mengalami peningkatan dan sebaliknya bila variabel pengorganisasian menurun maka variabel kualitas manajemen akan menurun. Hal ini dapat dilihat dari variasi pada pengorganisasian yaitu sarana komunikasi yang meliputi jaringan komunikasi, tingkat kerjasama civitas akademik yaitu dosen, mahasiswa dan pegawai, dan ketepatan sasaran organisasi. Variasi pada kualitas manajemen akan naik bila variasi-variasi pengorganisasian akan naik. Sehingga apabila Universitas Sebelas Maret berkeinginan menaikkan kualitas manajemen, maka dapat melakukan perbaikan-perbaikan variasi yang ada dalam pengorganisasian.

Uji Hipotesis Mayor :

Hipotesis mayor yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan, dan pengorganisasian dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut dengan menggunakan teknik koefisien korelasi ganda (R) didapatkan dari hasil koefisien determinasi (R^2) = 36,1 artinya variasi di dalam kualitas manajemen ditentukan oleh X_1 , X_2 , X_3 , X_4 sebesar 36,1%. Untuk menghitung koefisien korelasi ganda $R = \sqrt{R^2} = \sqrt{0,361} = 0,60$, bila dikonsultasikan dengan dengan r_{tabel} untuk $N=100$ pada signifikansi 0,01 ditemukan nilai sebesar 0,256 dengan demikian didapatkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,60 > 0,256$). Sehingga pernyataan hipotesis kerja yang menyebutkan “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel sumber daya manusia (X_1), sarana dan prasarana (X_2), kepemimpinan (X_3), dan pengorganisasian (X_4) dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta” diterima.

Hasil uji nilai koefisien korelasi didapatkan nilai sebesar $F_o = 13.427 \approx 13.43$, nilai tersebut bila dikonsultasikan dengan nilai kritis pada tabel untuk $N = 100$, tingkat kesalahan 0,05 (5%) didapatkan nilai 4.95 hal ini berarti $F_o > F_{tabel}$, dan didapat model persamaan yang diperoleh yaitu $Y = 23.3 + 0,226 X_1 + 0.434 X_2 + 0.114 X_3 + 0.910 X_4$ dapat disebut hubungan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan, dan pengorganisasian dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta signifikan secara statistik. Persamaan di atas bermakna koefisien X_1 sebesar 0,226 mempunyai arti jika

variabel sumber daya manusia meningkat satu "unit" maka variabel kualitas manajemen akan meningkat sebesar 0,226, pada koefisien X2 sebesar 0,434 berarti jika variabel sarana dan prasarana meningkat 1 "unit" maka variabel kualitas manajemen akan meningkat sebesar 0,434, sedangkan koefisien X3 sebesar 0,114 artinya bahwa apabila variabel kepemimpinan meningkat 1 "unit" maka variabel kualitas manajemen meningkat sebesar 0,114, Dan pada koefisien X4 sebesar 0,910 berarti bahwa jika variabel pengorganisasian meningkat 1 "unit" maka variabel kualitas manajemen akan meningkat sebesar 0,910.

E. Uji Sumbangan Pengaruh.

Pada penelitian ini akan di uji tingkat keberartian sumbangan pengaruh antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Berapa besar sumbangan variabel bebas tersebut perlu diketahui karena dari hasil uji koefisien determinasi (R^2) yang menyebutkan variabel sumber daya manusia, variabel sarana dan prasarana, variabel kepemimpinan, variabel pengorganisasian mempengaruhi sebesar 36,1 terhadap kualitas manajemen. Hal ini mengundang pertanyaan berapa besar sumbangan yang diberikan oleh variabel sumber daya manusia, variabel sarana dan prasarana, variabel kepemimpinan dan variabel pengorganisasian artinya berapa besar pengaruh variabel sumber daya manusia terhadap variabel kualitas manajemen, berapa besar pengaruh variabel sarana dan prasarana terhadap variabel kualitas manajemen, berapa besar pengaruh variabel kepemimpinan

terhadap variabel kualitas manajemen, berapa besar pengaruh variabel pengorganisasian terhadap variabel kualitas manajemen.

Untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan di atas diperlukan rumus untuk menghasilkan angka sumbangan pengaruh sebagai berikut :

- a. Sumbangan Relatif Variabel Sumber Daya Manusia (X1) terhadap Variabel Kualitas manajemen (Y) .

$$\begin{aligned}\Sigma x_1y &= (170.187 - ((2.654 * 6.393) / 100)) \\ &= 516,78\end{aligned}$$

$$SR X_1 = \frac{b_1 \Sigma x_1y}{JK(Reg)} \times 100\%$$

$$SR X_1 = \frac{(0,226 * 516,78)}{2507,40} \times 100\%$$

$$SR X_1 = 4,66\% \approx 5\%$$

Angka 5% tersebut berarti bahwa sumbangan relatif yang diberikan variabel sumber daya manusia sebesar 5% dari angka 0,361(100%) atas sumbangan keseluruhan variabel bebas yaitu variabel sumber daya manusia, variabel sarana dan prasarana, variabel kepemimpinan, variabel pengorganisasian terhadap variabel kualitas manajemen.

- b. Sumbangan Relatif Variabel Sarana dan prasarana (X2) terhadap Variabel Kualitas manajemen (Y).

$$\begin{aligned}\Sigma x_2y &= (163.991 - ((2.545 * 6.393) / 100)) \\ &= 1.289,15\end{aligned}$$

$$SR X_2 = \frac{b_2 \sum x_2 y}{JK (Reg)} \times 100\%$$

$$SR X_2 = \frac{(0,434 * 1.289,15)}{2507,4} \times 100\%$$

$$SR X_2 = 22,31\% \approx 22\%$$

Angka 22% tersebut berarti bahwa sumbangan relatif yang diberikan variabel sarana dan prasarana sebesar 22% dari angka 0,361 (100%) atas sumbangan keseluruhan variabel bebas yaitu variabel sumber daya manusia, variabel sarana dan prasarana, variabel kepemimpinan, variabel pengorganisasian terhadap variabel kualitas manajemen.

- c. Sumbangan Relatif Variabel Kepemimpinan (X3) terhadap Variabel Kualitas manajemen (Y)

$$\begin{aligned} \sum x_3 y &= (287.471 - ((4.463 * 6.393) / 100)) \\ &= 2.151,41 \end{aligned}$$

$$SR X_3 = \frac{b_1 \sum x_1 y}{JK (Reg)} \times 100\%$$

$$SR X_3 = \frac{(0,114 * 2.151,41)}{2507,4} \times 100\%$$

$$SR X_3 = 9,78\% \approx 10\%$$

Angka 10% tersebut berarti bahwa sumbangan relatif yang diberikan variabel kepemimpinan sebesar 10% dari angka 36,1 (100%) atas sumbangan keseluruhan variabel bebas yaitu variabel sumber daya manusia, variabel sarana

dan prasarana, variabel kepemimpinan, variabel pengorganisasian terhadap variabel kualitas manajemen.

- d. Sumbangan Relatif Variabel Pengorganisasian (X4) terhadap Variabel Kualitas manajemen (Y).

$$\begin{aligned}\Sigma x_4 Y &= (131.713 - ((2.033 * 6.393) / 100)) \\ &= 1.743,31\end{aligned}$$

$$SR X_4 = \frac{b_2 \sum x_2 y}{JK (Reg)} \times 100\%$$

$$SR X_4 = \frac{(0,910 * 1.74331)}{2507,4} \times 100\%$$

$$SR X_4 = 63,27\% \approx 63\%$$

Angka 10% tersebut berarti bahwa sumbangan relatif yang diberikan variabel kepemimpinan sebesar 10% dari angka 36.1 (100%) atas sumbangan keseluruhan variabel bebas yaitu variabel sumber daya manusia, variabel sarana dan prasarana, variabel kepemimpinan, variabel pengorganisasian terhadap variabel kualitas manajemen.

Untuk mengetahui berapa besar sumbangan efektif (SE) masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat diperlukan pengujian terhadap sumbangan efektif dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

- a. Sumbangan Efektif Variabel Sumber Daya Manusia (X1)

$$SE X_1 = 5\% \times 0,361$$

$$SE X_1 = 1,81\%$$

Angka 1,81 % berarti bahwa sumbangan yang diberikan variabel bebas sebesar 0,361, variabel sumber daya manusia menyumbang sebesar 1,81% atau bahwa sumbangan efektif yang diberikan variabel sumber daya manusia terhadap kualitas manajemen sebesar 1,81 %.

b. Sumbangan Efektif Variabel Sarana dan Prasarana (X2)

$$SE X_2 = 22\% \times 0,361$$

$$SE X_2 = 7,94\%$$

Angka 7,94 % berarti bahwa sumbangan yang diberikan variabel bebas sebesar 0,361, variabel sarana dan prasarana menyumbang sebesar 7,94 % atau bahwa sumbangan efektif yang diberikan variabel sarana dan prasarana terhadap kualitas manajemen (100%) sebesar 7,94 %

c. Sumbangan Efektif Variabel Kepemimpinan (X3)

$$SE X_3 = 10\% \times 0,361$$

$$SE X_3 = 3,61\%$$

Angka 3,61 % berarti bahwa sumbangan yang diberikan variabel bebas sebesar 0,361, variabel kepemimpinan menyumbang sebesar 3,61 % atau bahwa sumbangan efektif yang diberikan variabel kepemimpinan terhadap kualitas manajemen (100%) sebesar 3,61 %.

d. Sumbangan Efektif Variabel Pengorganisasian (X4)

$$SE X_4 = 63\% \times 0,361$$

$$SE X_4 = 22,74\%$$

Angka 22,74 % berarti bahwa sumbangan yang diberikan variabel bebas sebesar 0,361, variabel pengorganisasian menyumbang sebesar 22,74 % atau bahwa sumbangan efektif yang diberikan variabel pengorganisasian terhadap kualitas manajemen (100%) sebesar 22,74 %. Pengorganisasian paling besar dukungan terhadap kualitas manajemen, jika dilihat angka sumbangan efektif pengorganisasian terhadap kualitas manajemen. Maka bila variasi-variasi pada pengorganisasian seperti jaringan komunikasi, kerjasama, jumlah kegiatan dan ketepatan sasaran organisasi ditingkatkan, kualitas manajemen akan mengalami peningkatan pula.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Sebagaimana telah disebutkan pada tinjauan pustaka bab II bahwa dalam penelitian ini penulis mengasumsikan bahwa *Total Quality manajemen* merupakan instrumen manajemen yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas manajemen suatu organisasi. Sehingga model konseptual kendala potensial penerapan TQM dari Ngai dan Cheng yang menyebutkan apabila faktor pekerja (S.D.M), sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian dalam kondisi baik maka perbaikan kualitas menjadi baik dan sebaliknya bila faktor pekerja (S.D.M), sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian tersebut menjadi hambatan maka perbaikan kualitas mengalami masalah sehingga kualitas manajemen tidak akan baik.

Berdasarkan dari hasil penelitian dan uji hipotesis dari faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta, yang menyebutkan faktor sumber daya manusia mempunyai kategori sedang, faktor sarana dan prasarana pada kategori sedang, faktor kepemimpinan pada antara kategori rendah dan sedang, dan pengorganisasian termasuk pada kategori sedang. Dan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta juga pada kategori sedang.

Kategori pada kualitas manajemen sangat dipengaruhi oleh jawaban responden yang nampak pada tabel tunggal masing-masing butir pertanyaan yang digambarkan sebelumnya. Penilaian yang sangat menonjol baik pada keadaan positif maupun negatif diantaranya adalah rendahnya tingkat kesesuaian kurikulum

fakultas dengan kurikulum nasional, rendahnya tingkat kesesuaian kurikulum dengan dunia kerja, rendahnya kesesuaian persediaan buku-buku dengan kurnas.

Secara keseluruhan hasil pengkategorian dengan menggunakan nilai interval kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang. Dan bila diperhatikan dari tabel tunggal masing-masing butir pertanyaan rata-rata menilai pada kategori sedang, tetapi jika dilihat perbandingan antara yang menilai tinggi dan rendah rata-rata responden cenderung menilai ke arah rendah. Seperti pada efisiensi penggunaan anggaran dan pelaksanaan kuliah, cara penyajian kuliah yang cenderung lebih menyukai cara diskusi dan penugasan daripada ceramah, prosedur administrasi dan konsep pelayanan administrasi yang tidak menggunakan konsep kepuasan pelayanan. Dalam perencanaan perubahan kurikulum baru mahasiswa sedikit sekali dilibatkan, padahal mahasiswa merasa sangat senang sekali apabila mereka dilibatkan dalam perencanaan ini.

Bidang keadilan kebijakan tentang kemahasiswaan 75% responden menilai tidak adil sedangkan hubungan antara dosen dengan mahasiswa dinilai cenderung tidak akrab, demikian pula hubungan antara mahasiswa dengan pegawai administrasi cenderung tidak akrab. Tingkat responsivenes dan empati pemimpin dalam mendukung dan menanggapi usulan kegiatan mahasiswa dinilai kurang responsif.

Kategori sumber daya manusia perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret responden menilai pada keadaan sedang, namun pengkategorian tersebut bila diteliti lagi responden yang menilai pada tabel tunggal menunjukkan adanya

kecenderungan ke arah negatif. Seperti pada budaya pegawai yang sengaja mempersulit pelayanan, manajemen sumber daya manusia cenderung ke arah tidak baik. Demikian pula tanggapan oleh sumber daya manusia terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi cenderung ke arah kurang tanggap. Tetapi tingkat kepercayaan mahasiswa terhadap perbaikan kualitas manajemen sangat tinggi yaitu 94%, meskipun ada 6% yang menyatakan tidak percaya.

Adapun sarana dan prasarana di Universitas Sebelas Maret responden menilai pada kategori sedang, tetapi ada beberapa variasi sarana dan prasarana yang dinilai rendah dan sebaliknya ada yang dinilai tinggi. Penilaian yang cenderung rendah diantaranya adalah fakultas kurang mengutamakan kerapian, kebersihan dan keindahan ruang kuliah, dan perawatan peralatan kuliah. Adapun pada penampilan diri pengelola fakultas lebih rendah dibandingkan dengan penampilan diri dosen dan pegawai administrasi.

Perlengkapan kegiatan akademik dan administrasi dinilai cenderung relatif kurang memadai, dan kurangnya tenaga ahli dalam bidang perbaikan kualitas dinilai oleh 71% responden.

Kepemimpinan perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret dinilai responden pada kategori rendah sehingga dari tabel tunggal yang menampilkan butir-butir pertanyaan tentang kepemimpinan rata-rata menilai cenderung relatif rendah. Seperti pada perubahan yang terjadi pada pendidikan dan pengajaran, penelitian mahasiswa, pengembangan potensi mahasiswa, kebutuhan dan minat mahasiswa, hubungan mahasiswa dan pemimpin fakultas, pelayanan dosen dan administrasi,

juga sedikitnya perubahan persediaan sarana pendidikan dan pengajaran, serta perubahan fisik kampus Universitas Sebelas Maret. Sedangkan yang menyangkut kemampuan pengambilan keputusan dan tekad pelaksanaan keputusan dinilai cenderung ke arah kurang objektif dan tidak kuat dan tidak sungguh-sungguh, dan keluasan sikap pemimpin dinilai masih cenderung kurang luas.

Pengorganisasian pada perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret mendapatkan penilaian dari responden pada kategori sedang, meskipun ada beberapa item pertanyaan dinilai responden cenderung ke arah negatif. Sehingga penilaian kearah rendah pengorganisasian perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret. Penilaian cenderung rendah tersebut diantaranya tentang jaringan komunikasi yang menghubungkan antara mahasiswa dengan fakultas, orang tua mahasiswa dengan fakultas. Kerjasama antara mahasiswa dengan pegawai administrasi, dosen, dan pegawai penunjang relatif rendah karena dinilai sedikit hubungan kerjasama yang terjalin antara tiga unsur tersebut.

Untuk mewujudkan sasaran organisasi diperlukan beberapa kegiatan organisasi. Kegiatan penunjang kesejahteraan mahasiswa dinilai responden relatif sedikit, sedangkan ketepatan kegiatan penunjang kegiatan juga dinilai cenderung rendah atau kurang tepat.

Secara statistik dapat dilihat pada model persamaan regresi sebagai berikut $Y = 23.3 + 0.226 X_1 + 0.434 X_2 + 0.114 X_3 + 0.910 X_4$, persamaan tersebut dapat disebut hubungan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan, dan pengorganisasian dengan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas

Maret Surakarta signifikan secara statistik. Persamaan di atas berarti koefisien variabel sumber daya manusia sebesar 0,226 mempunyai arti jika variabel sumber daya manusia meningkat satu "unit" maka variabel kualitas manajemen akan meningkat sebesar 0,226, pada koefisien variabel sarana dan prasarana sebesar 0,434 berarti jika variabel sarana dan prasarana meningkat 1 "unit" maka variabel kualitas manajemen akan meningkat sebesar 0,434, sedangkan koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,114 artinya bahwa apabila variabel kepemimpinan meningkat 1 "unit" maka variabel kualitas manajemen meningkat sebesar 0,114, Dan pada koefisien variabel pengorganisasian sebesar 0,910 berarti bahwa jika variabel pengorganisasian meningkat 1 "unit" maka variabel kualitas manajemen akan meningkat sebesar 0,910.

Hasil penelitian ini bila dibandingkan dengan model konseptual yang disebutkan oleh Ngai dan Cheng adalah terdapat adanya sinkronisasi karena terbukti bahwa faktor sumber daya manusia pada kategori sedang maka kualitas manajemen berada pada kategori sedang, faktor sarana dan prasarana berada pada kategori sedang maka kualitas manajemen pada kategori sedang juga, Dan pada faktor kepemimpinan yang juga pada kategori sedang juga mempengaruhi kualitas manajemen Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang, demikian juga pada pengorganisasian menurut hasil penelitian pada kategori sedang mempengaruhi kualitas manajemen pada kategori sedang.

Dengan demikian faktor sumber daya manusia, faktor sarana dan prasarana, faktor kepemimpinan dan faktor pengorganisasian mempengaruhi

kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Atau sebaliknya bahwa kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia, faktor sarana dan prasarana, faktor kepemimpinan, faktor pengorganisasian.

Adapun besarnya pengaruh faktor sumber daya manusia terhadap kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta sebesar 1,81%, faktor sarana dan prasarana terhadap kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta sebesar 7,94%, adapun faktor kepemimpinan terhadap kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta sebesar 3,61%, Sedangkan faktor pengorganisasian terhadap kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta sebesar 22,74%.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara umum gambaran kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret pada kategori sedang. Meskipun masih banyak ditemukan penilaian responden cenderung ke arah negatif yaitu penilaian ke arah relatif rendah seperti pada kesesuaian kurikulum, efektivitas dan efisiensi organisasi, kreativitas dalam pengajaran dan administrasi. Dan situasi kerja dan daya tanggap pemimpin terhadap usulan mahasiswa.
2. Faktor sumber daya manusia menurut penilaian responden pada kategori sedang, tetapi ditemukan beberapa butir pertanyaan yang dinilai responden cenderung ke arah relatif rendah. Misalnya ditemukan budaya pegawai yang sengaja mempersulit pelayanan, kurang tanggapnya dosen dan pegawai administrasi terhadap perubahan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Tetapi ditemukan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kepercayaan terhadap perbaikan kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret.

3. Faktor sarana dan prasarana mendapatkan penilaian secara umum pada kategori sedang, tetapi didapatkan beberapa penilaian yang cenderung kearah rendah seperti pada kurangnya pengutamaan penampilan ruang kuliah, peralatan kuliah, penampilan diri pengelola, dan perlengkapan akademik dan administrasi. Dan diperlukan tenaga ahli yang banyak, karena menurut penilaian responden terhitung sedikit tenaga ahli bidang peningkatan kualitas manajemen.
4. Faktor kepemimpinan dalara penelitian ini 54% responden menilai pada kategori rendah. Hai ini seperti pada penilaian responden tentang perubahan pada kepemimpinan sekarang relatif sedikit. Seperti sedikitnya perubahan bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian mahasiswa, kebutuhan dan minat mahasiswa, hubungan mahasiswa dengan pemimpin fakultas. Rendahnya persediaan sarana pendidikan dan pengajaran, serta sedikitnya perubahan pada fisik kampus Universitas Sebelas Maret.
5. Pengorganisasian pada perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret menurut penilaian responden pada kategori sedang. Meskipun terdapat beberapa item pertanyaan yang dinilai cenderung relatif ke arah yang rendah. Misalnya penilaian tentang kurang memadainya sarana komunikasi, kurangnya kerjasama antara mahasiswa dengan dosen dan pegawai administrasi, dan kurang tepatnya kegiatan terhadap sasaran organisasi.

6. Hasil hitung koefisien korelasi determinasi (R^2) = 36.1% artinya variasi di dalam variabel kualitas manajemen ditentukan oleh sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian sebesar 36.1 %.
7. Dari 36,1% tersebut variabel sumber daya manusia menyumbang sebesar 1,81%, variabel sarana dan prasarana menyumbang 7,94%, variabel kepemimpinan 3,61%, dan sumbangan dari variabel pengorganisasian sebesar 22,74%. Adapun sisanya sebesar 63% ditentukan oleh variabel lain seperti bagaimana proses atau sistem yang dilaksanakan seperti sistem pendidikan dan latihan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, sistem pengorganisasian, sistem pengadaan sarana dan prasarana, sistem pemeliharaan sarana dan prasarana, dan sebagainya.
8. Pengujian hipotesis dengan taraf kesalahan 0,05 pada hipotesis minor pertama yaitu pengaruh sumber daya manusia terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,220$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,195$ yang berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel sumber daya manusia dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” **diterima**.
9. Pengujian hipotesis minor kedua yaitu pengaruh sarana dan prasarana terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,397$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,195$ yang berarti signifikan pada taraf kesalahan 0,05, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel

sarana dan prasarana dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” **diterima**.

10. Pengujian hipotesis minor ketiga yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,426$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,195$ yang berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” dapat **diterima**.
11. Pengujian hipotesis minor keempat yaitu pengaruh pengorganisasian terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,558$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,195$ berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pengorganisasian dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” **diterima**.
12. Pengujian hipotesis mayor yaitu pengaruh sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kepemimpinan dan pengorganisasian terhadap kualitas manajemen hasil perhitungan $r_{hitung} = 0,60$ adalah lebih besar $r_{tabel} = 0,256$ $N=100$ taraf signifikan 1% yang berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi : “ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret” dapat **diterima**.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, penulis ajukan saran-saran yang mungkin dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan para pengambil keputusan di perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kualitas manajemen perguruan tinggi negeri Universitas Sebelas Maret Surakarta diperlukan pengetahuan tentang atribut-atribut mutu di perguruan tinggi. Setelah diketahui tinggi rendahnya atribut mutu menurut penilaian responden perlu disarankan perlunya memperbaiki atribut-atribut tersebut. Diantaranya adalah kesesuai kurikulum fakultas (kurfak) dengan kurikulum nasional (kurnas), kurfak, silabus perkuliahan, materi sajian dengan dunia kerja, peningkatan efisiensi anggaran, peningkatan kreativitas bagi dosen dan pegawai administrasi. Memperbaiki hubungan antara mahasiswa dengan dosen dan pegawai untuk menumbuhkan situasi kerja yang nyaman dan menyenangkan.
2. Perlu meningkatkan budaya pegawai yang lebih baik agar tidak ditemukan pelayananan yang dengan sengaja mempersulit pelanggan yaitu mahasiswa. Termasuk perlunya peningkatan daya tanggap dosen dan pegawai administrasi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi agar dapat memanfaatkannya dalam aplikasi pekerjaan sehari-hari.

3. Peningkatan pemeliharaan terhadap sarana dan prasarana yang telah dimiliki, Seperti perlunya mengutamakan penampilan ruang kuliah, peralatan kuliah. Peningkatan persediaan sarana akademik dan administrasi masih sangat diperlukan. Dan yang terpenting adalah diperlukan adanya tenaga ahli bidang perbaikan kualitas manajemen perguruan tinggi.
4. Pada faktor kepemimpinan perlu mendapat peningkatan yang serius, karena hasil perubahan sedikit terhadap pendidikan dan pengajaran, penelitian mahasiswa, peningkatan potensi mahasiswa, peningkatan kebutuhan dan minat mahasiswa. Dan perlunya memperbaiki hubungan antara mahasiswa dengan pemimpin fakultas.
5. Perlunya peningkatan pengorganisasian seperti penambahan sarana komunikasi dengan membuat jaringan komunikasi, peningkatan kerjasama antara mahasiswa dengan dosen dan pegawai administrasi, serta peningkatan ketepatan kegiatan untuk mewujudkan sasaran organisasi.
6. Karena keterbatasan penelitian ini maka diperlukan penelitian yang lebih lanjut karena hasil penelitian ini menyebutkan faktor sumber daya manusia, faktor sarana dan prasarana, faktor kepemimpinan, faktor pengorganisasian hanya menyumbang sebagian dari variabel kualitas manajemen perguruan tinggi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Arcaro, JS. 1995, *Quality in Education, : An Implementation Handbook*, Delray Beach, Florida, St Lucie Press.
- Arief, MS., 1985, *Organisasi dan Manajemen*, Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta
- Basri, F. , *Kualitas S.D.M. dalam implementasi Total Quality Management*, 1995, Usahawan, No. 10, TH XXIV
- Bonser, C.F., (1992) *Total Quality Education ?*, Public Administrative Review, September/Oktober Vol. 53 (5), 504-512
- Creech, Bill, 1996, *Lima Pilar TQM* (penerjemah : Sindoro, A) Binarupa Aksara, Jakarta.
- Dale, H. B., 1998, *Quality Control.*, Fifth Edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Deming, W.E, 1986, *Out of Crisis*, Cambridge, M.A. : Massachusetts Institute of Technology, Center fo Advance Engineering Study.
-, 2002, *A.New Paradigm of Leadership*, Translation by PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Dirjen Dikti, Depdikbud, 1992, *Statuta Universitas Sebelas Maret* , Sebelas Maret University Press, Surakarta.
- Dirjen Dikti, Depdikbud, 1999, *PP. No. 60/61 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri Sebagai Badan Hukum*, Jakarta
- Feigenbaum, A.V,1991, *Total Quality Control*, Third Edition, Revised, Mc.Graw-Hill Inc. New York.

Froiland, P., 1993, Juli, *TQM Invades Business School*, Trainning, 52-6.

Gasperz, V, 1997 *Aplikasi Manajemen Kualitas Total (TQM) Dalam Industri Jasa*
(Contoh penerapan pada PT di Indonesia), dalam salah satu diskusi di ITB.

_____, 1997, *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, PT Gramedia Pustaka
Utama, Jakarta.

Gibson, Ivancevich, Denely, 1997, *Organization*, 8 Ed., Bina Aksara, Jakarta

Goetsch, D.L. & Davis, S., 1994, *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity,*
Competitiveness, Engewood, Cliffs, N.J. : Prentice Hall International Inc.

Handoko, Hanni . 1998, *Implementasi TQM di Perguruan Tinggi* , Seminar Akademik
dalam rangka Dies Natalis ke XXXI, AKS Tarakanita Yogyakarta, 28 Maret.

Hardjosoedarmo, S. 1996., *Bacaan Terpilih tentang TQM*, Andi Ofset, Yogyakarta

Hart, C.W.L, & Morisson, P.E., (1992) Student Aren't Learning Quality Principles in
Business School, *Quality Progres*, January, 25-7

Herbert, J.F., Dellana, S.A., Bass., F.B. Auntnum, 1995., *TQM in the Business School*
The Faculty Viewpoint, SAM Advanced Managemen Journal, 20

✓ Ibrahim, Buddy, 2000, *TQM (Total Quality Management): Panduan Menghadapi*
Persaingan Global, Djambatan, Jakarta.

-----, 1996, *Suatu Tinjauan atas Implementasi TQM dalam Perusahaan*,
Buletin Ekonomi Bank Bapindo, September/Oktober.

Kendrick, J.J., 1993, January, Universities, *Corporation Report Progress in Integrating*
Total Quality into Curriculum, Quality, 13.

Keputusan Mendikbud RI, No. 87/D/O/1998 tentang *Rincian Tugas Bagian dan Sub Bagian di Lingkungan Universitas Sebelas Maret*.

Kusdiartini, V. , 1998, *Hubungan antara Persepsi Pengelola Akademik tentang Faktor-faktor Kritis TQM Perguruan tinggi dan Pengintegrasianannya ke dalam Kurikulum*, Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Lewis, R.G. , Smith, D.H., 1994, *Total Quality in Higher Education*, Delray Beach, F.A. St. Lucie Press.

✓ Moleong, Lexy J. 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan ketigabelas, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

✓ Moenir, 1998, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara Jakarta

✓ Mulyadi, *Total Quality Management*, Edisi ke-1, Cetakan ke-1, Aditya Media, Yogyakarta.

Purnama, N., 2001, *Analisis Kendala-kendala Potensial Penerapan Total Quality Servis pada Perguruan tinggi (Studi pada Perguruan tinggi Swasta di Yogyakarta)*, Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

✓ Robbins, Stephen P., 1996, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, PT. Prenhallindo, Jakarta.

✓ Santoso, S., 2000, *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Cetakan kedua, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Saefuddin, A., Koesmaryono Y., 2001, *Pengembangan Mutu Perguruan tinggi dan Tantangan Perkembangan Mutakhir Otonomi, Desentralisasi dan Reformasi*, Makalah.

- ✓ Sugiyono, 1999, *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan kedua, CV Alfabeta, Bandung
- ✓ Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Administrasi*, Cetakan keenam, CV Alfabeta, Bandung.
- ✓ Tampubolon, D.P, 2001, *Perguruan Tinggi Bermutu*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- ✓ Tjiptono, F., Diana, A. 1996, *Total Quality Management*, Edisi Kedua, Cetakan pertama, Andi Offset, Yogyakarta.
- ✓ Tjiptono, F., 1996, *Manajemen Jasa*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Andi Offset, Yogyakarta.
- ✓ Triguno, 1996, *Budaya Kerja (Falsafah, Tantangan, Lingkungan yang Kondusif dan Pemecahan Masalah)*, PT. Golden Terayon Press, Jakarta.
- ✓ Undang Undang No 25 tahun 2000, tentang *Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004*, Sinar Grafika, Jakarta
- Universitas Sebelas Maret, 2000, *Renstra Universitas Sebelas Maret Tahun 2000-2005*, Surakarta.
- ✓ Wahana Komputer, 2002, *10 Model Penelitian dan Pengolahannya dengan SPSS 10.01*, Cetakan Pertama, Andi Offset, Yogyakarta.